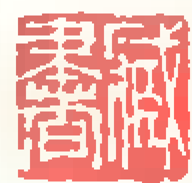
鬼谷子全集



（四）

〔战国〕鬼谷子 原著
东方慧子 编注

线装书局

责任编辑：于建平


ISBN 978-7-80106-758-6

9 787801 067586 >

定价：198.00元（全四册）

鬼谷子全集

[战国] 鬼谷子 原著
东方慧子 乔柏梁 崔革 编著

第四册

线装書局




目　录

《鬼谷子》的千古智慧（前言） …… 编者 1

（第一册）

第一章　捭阖第一 …… 1
鬼谷智囊 …… 5
一、重整河山的少康 …… 5
二、从奴隶到宰相的伊尹 …… 7
三、求贤若渴的武丁 …… 10
四、隐忍仇恨的周文王 …… 12
五、懂得把握时机的姬发 …… 13
六、大器晚成的姜子牙 …… 14
七、不食周粟的伯夷 …… 17
八、励精图治的周公旦 …… 19
九、厉王虐民 …… 20
一〇、不计旧恶的齐桓公 …… 22
一一、管仲的用人之道 …… 23
一二、喂牛的宁戚 …… 25
一三、不辱使命的齐相晏婴 …… 27
一四、二桃杀三杰 …… 30
一五、懂得选择的赵衰 …… 31
一六、弑君的赵盾 …… 32
一七、赵氏孤儿 …… 34
一八、三家分晋 …… 35
一九、孙膑复仇 …… 37
二〇、多行不义必自毙 …… 44
二一、柳下季的诚实 …… 46
二二、流亡的公子重耳 …… 48
二三、用小恩惠赢得人心的秦穆公 …… 51
二四、用羊皮赎回来的谋臣百里奚 …… 53
二五、自作聪明的宋襄公 …… 55
二六、一鸣惊人的楚庄王 …… 58
二七、要离刺庆忌 …… 60
二八、燕王的胸怀 …… 61
二九、拒绝救济的列子 …… 63
三〇、负荆请罪的廉颇 …… 63
三一、纸上谈兵的赵括 …… 66
三二、克己复礼的孔丘 …… 68
三三、吕不韦与嬴政的阴阳捭阖之道 …… 70
三四、报仇雪恨的伍子胥 …… 73
三五、蠢蠢欲动的白公胜 …… 79
三六、影响千年的军事家孙武 …… 79
三七、功成身退的范蠡 …… 84
第二章　反应第二 …… 86
鬼谷智囊 …… 89
一、承认自己丑的邹忌 …… 89
二、刘秀烧信收人心 …… 92
三、“大树将军”冯异 …… 94
四、曹操三请荀彧 …… 96
五、机智过河的陈平 …… 98
六、总有绝招的田叔 …… 100
七、张良巧计解危难 …… 102
八、向百姓承认错误的

汉武帝 …………………………… 105
九、和齐高帝比赛书法 ………… 108
一〇、会看人的子恭 …………… 110
一一、因言害身的父子 ………… 111
一二、东魏和西魏的战争 ……… 114
一三、古弼直谏太武帝 ……… 117
一四、后赵皇帝与羯字 ……… 118
一五、冯道之“道” ……… 120
一六、李元霸出兵的理由 ……… 123
一七、陈子昂摔胡琴 …………… 126
一八、李光弼斗智收二将 ……… 127
一九、温良的长孙皇后 ………… 130
二〇、失宠的武媚娘 …………… 133
二一、酷吏的下场 ……………… 136
二二、大展才能的上官婉儿 …… 138
二三、顺宗下棋受意 …………… 141
二四、赵匡胤的绝妙大计 ……… 143
二五、吕夷简的远见 …………… 146
二六、李允则修城的背后 ……… 148
二七、自己要官做的郭资 ……… 151
二八、至死不脱袈裟的道衍 …… 154
二九、孔镛智服峒人 …………… 156
三〇、曾国藩的发迹史 ………… 158
三一、曾国藩与左宗棠 ………… 160
三二、灵活的知县袁子才 ……… 162
第三章 内揵第三 ……………… 164
鬼谷智囊 ………………………… 166
一、不甘心做小吏的李斯 ……… 166
二、指鹿为马的赵高 …………… 167
三、建议未被采纳的范增 ……… 169
四、赏罚有异的刘邦 …………… 170
五、忍受屈辱的韩信 …………… 172
六、陆贾的下马威 ……………… 181
七、不知进退的晁错 …………… 182
八、忧郁而死的贾谊 …………… 185
九、借刀杀人的袁盎 …………… 186
一〇、为自己申辩的邹阳 ……… 189
一一、元景安的保命之法 ……… 191
一二、无辜被害的君子张华 …… 192
一三、谢方明的不凡之举 ……… 194
一四、为人鄙陋的王戎 ………… 195
一五、拥兵自立的李玄盛 ……… 196
一六、不识小人的魏其侯 ……… 198
一七、迷惑世人的王衍 ………… 200
一八、至死方悟的刘文静 ……… 201
一九、杨愔的杀身之祸 ………… 203
二〇、媚上专横的高肇 ………… 204
二一、徐爰的保身术 …………… 206
二二、转祸为福的施文庆 ……… 207
二三、祸及自身的京房 ………… 209
二四、石显“围魏救赵”固权位 …………………………… 210
二五、壮烈而死的李固 ………… 212
二六、善变的臧质 ……………… 214
二七、上官安的谋略 …………… 215
二八、高明的刘秀 ……………… 217
二九、中计而死的萧望之 ……… 218
三〇、杨震的诤言 ……………… 220
三一、孔融的检举 ……………… 221
三二、被迫辞官的郅恽 ………… 223
三三、工于谄媚的祖珽 ………… 224

（第二册）

三四、善于伪装的王莽 ………… 227
三五、张汤的漏洞 ……………… 228
三六、主动让位的刘强 ………… 230
三七、华愿儿的攻击 …………… 231
三八、拒不应召的谢安 ………… 233
三九、王导的识人术 …………… 234

四〇、重情重义的鲍永 ………… 236
四一、清洁如水的钟离意 ……… 238
四二、脱俗的阮籍 ……………… 239
四三、顺水推舟的冯唐 ………… 241
四四、聪明反被聪明误
的杨修 ……………………… 242
四五、杨暨的主意 ……………… 244
第四章　抵巇第四 …………… 247
鬼谷智囊 …………………………… 249
一、死在南巡路上的周昭王 …… 249
二、因小失大的虞国公 ………… 251
三、英明一世，糊涂一时的
齐桓公 ……………………… 254
四、曹沫劫盟 …………………… 256
五、被遗忘了的介子推 ………… 258
六、孔子的勇敢和智慧 ………… 260
七、有容人之量的赵简子 ……… 263
八、不以美玉为宝的子罕 ……… 264
九、从琴声中听出亡国之音
的师旷 ……………………… 265
一〇、好鹤的卫懿公 …………… 268
一一、内举不避亲，外举不避仇
的祁奚 ……………………… 270
一二、能够识人的叔向 ………… 271
一三、敢于承担的宋景公 ……… 273
一四、亡国的齐湣王 …………… 275
一五、商鞅之死 ………………… 279
一六、楚王巧取蔡、息两国 …… 281
一七、卫国的形象大使伯玉 …… 284
一八、夏屋之宝 ………………… 285
一九、秦王立帝 ………………… 288
二〇、先灭陈再复陈 …………… 290
二一、智伯巧攻仇繇国 ………… 293
二二、临阵醉酒的将军子反 …… 294
二三、子产在郑国为相 ………… 297
二四、宓子贱治理亶父 ………… 299
二五、善辩的惠盎 ……………… 300
二六、五种亡国的先兆 ………… 301
二七、崔杼弑国君 ……………… 302
二八、知人善论的史起 ………… 305
二九、由斗鸡引起的变乱 ……… 306
三〇、荒淫无道的卫庄公 ……… 307
三一、善察的鲁国大夫郈成 …… 309
三二、邓析之死 ………………… 311
三三、善于雄辩的公孙龙 ……… 313
三四、惠子的辩才 ……………… 314
三五、谋逆的权臣庆封 ………… 316
三六、楚文王纳谏责己 ………… 319
三七、谀谏的翟黄 ……………… 320
三八、荒嬉被逐 ………………… 321
第五章　探意篇·飞钳第五 …… 325
鬼谷智囊 …………………………… 327
一、果敢的穰苴 ………………… 327
二、巧设毒计害美人 …………… 329
三、碰壁的宋义 ………………… 331
四、倒戈的章邯 ………………… 333
五、违心的刘邦 ………………… 336
六、朱博的文韬武略 …………… 338
七、娄敬的智谋 ………………… 339
八、贾南风的演技 ……………… 341
九、巧解嫌隙的翟方进 ………… 345
一〇、灌婴的屈从 ……………… 347
一一、舍命报恩的杨业 ………… 349
一二、主父偃的得与失 ………… 350
一三、汉高祖与“汉初三杰” … 352
一四、巧制贼人的韩褒 ………… 355
一五、杜重威的恶行 …………… 357
一六、不甘心的孝静帝 ………… 359
一七、自毁性命的梁士彦 ……… 362
一八、李崇的安民术 …………… 364
一九、祖珽“丈夫一生不负
身” ………………………… 366
二〇、司马懿装病迷曹爽 ……… 368
二一、颜真卿被贬平原成

英雄 371
二二、玄武门制胜 374
二三、临终之计保家人命 377
二四、安禄山的小人嘴脸 379
二五、抓住为你说话的男人 381
二六、不抗争的盛度 382
二七、挣脱牢笼的赵构 385
二八、赵葵大义稳军心 387
二九、完颜雍的上策 388
三〇、只身斗敌的况钟 391
三一、徐阶曲意事严嵩 394
三二、袁崇焕蒙冤 398
第六章　忤合第六 402
鬼谷智囊 404
一、"合纵"之祖——苏秦 404
二、连横之父——张仪 406
三、荆轲刺秦王 408
四、忧愤而死的屈原 410
五、守信的季札 411
六、讲义气的专诸 412
七、不守信用的齐襄王 414
八、卫国的州吁之乱 416
九、宋华父督弑君 417
一〇、郑宋相争 418
一一、曲沃并晋 421
一二、楚武王伐随 422
一三、卫宣姜之乱 424
一四、郑国的衰落 425
一五、郑厉公复位 426
一六、鲁庆父之难 428
一七、烛之武退秦师 429
一八、臼季荐冀缺 430
一九、弑父的商臣 431
二〇、秦穆公的用人原则 433
二一、不爱江山爱美人的穆伯 434
二二、楚穆王向北发展的战略 436
二三、秦晋河曲之战 437
二四、弑君篡位的齐懿公 438
二五、宋昭公被弑 441
二六、襄仲杀嫡立庶 442
二七、公子归生弑君 443
二八、楚灭若敖氏 444
二九、楚庄王围郑 445
三〇、晋楚邲之战 447
三一、楚庄王称霸 454
三二、狄人的衰亡 456
三三、晋郤克请伐齐 457
三四、齐晋鞌之战 459

（第三册）

三五、假公济私的申公巫臣 465
三六、楚国释放知罃 466
三七、申公巫臣的报复 467
三八、不忘故乡的钟仪 468
三九、人无远虑，必有近忧 469
四〇、晋楚两国的和平使者华元 470
四一、狠心肠的吴起 472
第七章　揣篇第七 476
鬼谷智囊 478
一、子产的施政方针 478
二、宁失城不失信的晋文公 480
三、颜周的高论 481
四、孟尝君的情谊 483
五、乐毅的说明 484

六、郦食其的劝谏 ………………… 486
七、谨遵成规的曹参 ……………… 487
八、不唱高调的张释之 …………… 489
九、丙吉的大义 …………………… 491
一〇、不偏听偏信的赵充国 …… 493
一一、扶危济困的第五伦 ……… 494
一二、随心所欲的王莽 ………… 496
一三、史弼的操守 ……………… 497
一四、吴佑的善行 ……………… 499
一五、与众不同的申屠蟠 ……… 500
一六、包咸的气度 ……………… 502
一七、自请有罪的皇甫规 ……… 503
一八、廉范的大名 ……………… 505
一九、高瞻远瞩的刘备 ………… 506
二〇、抱憾而死的诸葛亮 ……… 508
二一、杨骏的愚蠢 ……………… 509
二二、萧绎的败亡 ……………… 511
二三、惩治豪强的王猛 ………… 512
二四、屠杀百官的尔朱荣 ……… 514
二五、王鉷的窝里反 …………… 515
二六、安禄山的发迹 …………… 517
二七、史思明之死 ……………… 518
二八、被愚弄的唐玄宗 ………… 520
二九、长孙无忌的推让 ………… 521
三〇、薛涛的哀怨 ……………… 523
三一、王师范的灭门之祸 ……… 525
三二、狡诈的田悦 ……………… 527
三三、崇道迷教的宋徽宗 ……… 529
三四、寇准的悔恨 ……………… 531
三五、蔡京复官的秘密 ………… 532
三六、晏殊的升官秘诀 ………… 534
三七、刘豫的报复 ……………… 535
三八、忍痛割爱的陆游 ………… 536
三九、嗜财贪利的忽必烈 ……… 539
四〇、“善解人意”的哈麻 …… 540
四一、遭人污陷的李贤 ………… 542
四二、亡国的朱友贞 …………… 543
四三、凶残的刘瑾 ……………… 545
四四、杨爵的困境 ……………… 546
四五、阮大铖的蜕变 …………… 548
四六、清世祖的自责 …………… 549
四七、和珅的奸计 ……………… 551
第八章　摩篇第八 ………… 553
鬼谷智囊 ……………………… 555
一、魏绛的上上之策 …………… 555
二、问计于管仲的齐桓公 ……… 557
三、气消恨止的晋悼公 ………… 558
四、苏秦的激将法 ……………… 560
五、蔡泽的傲慢 ………………… 562
六、闭门不出的张良 …………… 563
七、让出尊位的陈平 …………… 565
八、遭受冷遇的申屠嘉 ………… 567
九、人人敬仰的陈实 …………… 568
一〇、马融的改弦更张 ………… 570
一一、桓荣的谦逊 ……………… 571
一二、世人感念的李燮 ………… 573
一三、孙权的卑躬 ……………… 575
一四、看透时势的萧道成 ……… 576
一五、清廉忠正的虞愿 ………… 578
一六、变更人性的刘彧 ………… 579
一七、掩饰本性的高洋 ………… 581
一八、疯狂的宗爱 ……………… 582
一九、不问政务的李元忠 ……… 584
二〇、作茧自缚的李欣 ………… 585
二一、以史为鉴的唐太宗 ……… 586
二二、早作安排的章仇兼琼 …… 588
二三、李适之的恐惧 …………… 589
二四、张说的慷慨 ……………… 591
二五、如履薄冰的李宪 ………… 592
二六、不动声色的赵德昭 ……… 594
二七、老谋深算的吕夷简 ……… 595
二八、王曾的密奏 ……………… 597
二九、耶律大石的自制 ………… 599
三〇、除弊去害的萧陶隗 ……… 600
三一、愚弄天下的贾似道 ……… 601

三二、辞官归居的石琚…………603
三三、完颜亮的本来面目………604
三四、桑哥的野心………………606
三五、阿合马的反常之举………607
三六、心胸狭窄的陈友谅………609
三七、缓称王的朱元璋…………610
三八、狡诈的纪纲………………611
三九、假作疯癫的唐寅…………613
四〇、直言获罪的杨最…………615
四一、以退为进的温体仁………616
四二、看破红尘的康海…………618
四三、沈鲤的“诅咒” ………619
四四、李三才的愤怨……………621
四五、努尔哈赤的谋术…………623
四六、李莲英的心机……………624
第九章　权篇第九 ……………627
鬼谷智囊 ………………………630
一、晏婴的勇气…………………630
二、李悝的一笔细账……………632
三、颜率护九鼎…………………633
四、鲁仲连不帝秦………………634
五、窃符救赵……………………637
六、赵王对楼缓的信任…………641
七、为自己埋下祸根的春申君 …643
八、唐雎不辱使命………………646
九、少谋的王陵…………………648
一〇、拒谏的赵太后……………649
一一、知错就改的公孙弘………651
一二、免死的龚遂………………652
一三、屈死的王章………………654
一四、有胆有识的刘平…………656
一五、朱晖的驳议………………657
一六、自取祸殃的苻坚…………658
一七、刘义隆的教诲……………660
一八、面对死亡的高允…………662
一九、李积的深意………………663
二〇、备受信任的虞世南………665
二一、王维的苦衷………………666
二二、失察的韩愈………………668
二三、唐代宗的手腕……………669
二四、奸诈过人的李林甫………671
二五、褚遂良的解答……………672
二六、善断的裴度………………674
二七、刘晏的轻信………………675
二八、徐铉的聪明………………677
二九、令人叹服的范质…………679
三〇、据实相告的鲁宗道………680
三一、司马光的预见……………681
三二、吕端的提醒………………682
三三、引而不发的安端…………684
三四、扭转局面的述律平………686
三五、被罢官的朱熹……………687
三六、独撑危局的朱胜非………688
三七、忠心为国的赵普…………690
三八、兀术的醒悟………………692
三九、胡惟庸的诡计……………694
四〇、自律的徐达………………695
四一、见微知著的范文程………697
四二、王守仁的让功术…………698
四三、叶向高的隐退……………700
四四、性情大变的邹元标………701
四五、决不屈服的于谦…………703
四六、屡受挫辱的韦昌辉………704

（第四册）

第十章　谋篇第十 ……………707
鬼谷智囊 ………………………710
一、赵累的妙计…………………710
二、东周和西周的窝里斗………713

三、两面讨好的苏秦 ………… 714
四、郑朝智取祭地 ………… 715
五、左右逢源的生存之道 ……… 716
六、冯且巧除叛徒 ………… 717
七、韩庆一举多得的妙计 ……… 718
八、游腾使楚 ………… 719
九、苏代退楚 ………… 720
一〇、见好就收 ………… 721
一一、周之良剑 ………… 722
一二、綦毋恢巧取温囿 ………… 724
一三、张仪暗算樗里疾 ………… 725
一四、未雨绸缪 ………… 725
一五、六百里变成六里 ………… 727
一六、坐山观虎斗 ………… 729
一七、冯章出计示弱 ………… 730
一八、苏代巧留甘茂 ………… 730
一九、苏代妙计保齐 ………… 731
二〇、自我推荐的范雎 ………… 732
二一、范雎死里逃生的妙语 …… 739
二二、秦王见顿弱 ………… 740
二三、巧舌如簧的黄歇 ………… 741
二四、神童甘罗 ………… 743
二五、李牧之死 ………… 745
二六、糊涂一时的韩非 ………… 747
二七、保住封地 ………… 748
二八、齐貌辨巧解芥蒂 ………… 749
二九、从中渔利的齐威王 ……… 751
三〇、一举两得 ………… 751
三一、趋利避害说合纵 ………… 752
三二、苏秦巧舌说合纵 ………… 754
三三、张仪巧舌说齐王 ………… 755
三四、张仪巧解危难 ………… 756
三五、苏秦的连环计 ………… 757
三六、冯驩的故事 ………… 760
三七、公孙弘护主 ………… 762
三八、颜斶谏宣王 ………… 763
三九、王斗智谏齐宣王 ………… 765
四〇、苏秦纵横捭阖话权谋 …… 766
四一、少年英雄王孙贾 ………… 771
四二、穿珠人的妙计 ………… 772
四三、左右摇摆的楚王 ………… 773
四四、智谋与时机 ………… 775
四五、靳尚救张仪 ………… 776
四六、三计同施保楚地 ………… 777
四七、更羸射雁 ………… 779
第十一章　决篇第十一 ……… 781
鬼谷智囊 ………… 782
一、收放自如的张孟谈 ………… 782
二、豫让报主 ………… 784
三、苏秦三见李兑 ………… 786
四、引火烧身的赵王 ………… 787
五、张仪说动赵王 ………… 789
六、安平君与马服君论用兵 …… 790
七、秦国与赵国讨价还价 ……… 791
八、纵横家的浑水摸鱼之计 …… 794
九、苏秦用宋国作诱饵游说李兑 ………… 795
一〇、范座自救 ………… 796
一一、赵国得不偿失的高招 …… 797
一二、买马何必要内行 ………… 798
一三、谅毅为赵国打圆场 ……… 799
一四、苏代为信安君开脱 ……… 801
一五、一城未得反输五城 ……… 802
一六、芒卯说秦王 ………… 803
一七、须贾巧舌解重围 ………… 804
一八、昭忌巧化危难 ………… 806
一九、隔岸观火的秦国 ………… 806
二〇、我提心你吊胆 ………… 808
二一、聂政刺韩傀 ………… 808
二二、不要错怪了齐国 ………… 810
二三、努力与强者做朋友 ……… 811
二四、邻居就是盾牌 ………… 813
二五、齐国向燕国承认错误 …… 814
二六、苏秦入齐当间谍 ………… 815
二七、忠信的另一面 ………… 816

二八、软硬兼施说燕王 ………… 817
二九、子之之乱 ………………… 819
三〇、广招贤士的燕昭王 ……… 820
三一、利用强者的威势 ………… 821
三二、说服燕王真不易 ………… 823
三三、巧舌如簧说燕王 ………… 825
三四、“毁”人不倦 …………… 826
三五、披肝沥胆的乐毅 ………… 827
三六、釜底抽薪 ………………… 829
三七、燕王也有苦衷 …………… 830
三八、使者不是白吃饭的 ……… 832
三九、墨子见楚王 ……………… 832
四〇、贤人退兵 ………………… 834
四一、两面讨好的胡衍 ………… 834
四二、先下手为强 ……………… 835
四三、聪明过了头 ……………… 837
四四、一举三得 ………………… 838
四五、忠贞的白起 ……………… 839
第十二章　符言第十二 ……… 843
鬼谷智囊 ……………………… 846
一、吕相绝秦 …………………… 846
二、晋楚鄢陵之战 ……………… 849
三、鲁国驱逐叔孙侨如 ………… 853
四、彭城争夺战 ………………… 858
五、魏绛善用刑 ………………… 859
六、魏绛谏和戎 ………………… 860
七、楚令尹侵陈 ………………… 862
八、晋楚争郑 …………………… 863
九、晋灭偪阳 …………………… 868
一〇、盗杀郑大夫 ……………… 869
一一、吴乘楚丧 ………………… 873
一二、范宣子数落姜戎氏 ……… 874
一三、迁延之役 ………………… 875
一四、齐晋平阴之役 …………… 877
一五、臧孙纥论止盗 …………… 880
一六、晋国栾氏之乱 …………… 881
一七、福祸相依的公弥 ………… 885
一八、宋太子痤冤死 …………… 886
一九、卫献公复位 ……………… 887
二〇、蔡声子复伍举 …………… 890
二一、大夫会于虢 ……………… 892
二二、子皙、子南争妻 ………… 894
二三、公子围篡弑 ……………… 895
二四、秦后子适晋 ……………… 896
二五、齐晏婴使晋 ……………… 898
二六、齐景公更晏子宅 ………… 899
二七、楚灵王大会于申 ………… 901
二八、竖牛乱叔孙氏 …………… 904
二九、楚灵王欲辱晋 …………… 907
三〇、屠蒯酌酒进谏 …………… 908
三一、齐国四姓之乱 …………… 909
三二、楚灵王灭蔡 ……………… 911
三三、楚子革谏灵王 …………… 913
三四、楚灵王作恶自毙 ………… 914
三五、公子弃疾诈位 …………… 917
三六、叔向不隐于亲 …………… 918
三七、卫齐豹之乱 ……………… 919
三八、宋国华氏之乱 …………… 921
三九、叔孙得罪于晋 …………… 925
四〇、吴楚争州来 ……………… 926
四一、楚国令尹杀费无极 ……… 928
四二、鲁昭公客死乾侯 ………… 930
四三、柏举之战 ………………… 933
四四、楚昭王奔随 ……………… 935
四五、申包胥兴楚 ……………… 936

（外篇）

本经阴符七术 ………………… 939
一、盛神 ………………………… 939
二、养志 ………………………… 942
三、实意 ………………………… 943

四、分威 ································ 945
五、散势 ································ 947
六、转圆 ································ 948
七、损兑 ································ 949
持　枢 ································ 952
中　经 ································ 953

第十章　谋[1]篇第十

阅读提示

一、为别人谋划事情要确立标准，详细地了解各种情况和利害关系，然后认真地考虑计划，讲究节度。

二、谋略要因人、因地制宜，从微小处入手，慢慢积累，循序渐进。

三、游说与谋略必须注意人际关系，随顺对方，注意隐秘、奇巧。

四、游说与谋略必须适应对方的情况，不露声色，达到制人而不制于人的目的。

为人凡谋有道，必得其所因，以求其情[2]。审得其情，乃立三仪[3]。三仪者，曰上、曰中、曰下。参以立焉，以生奇[4]。奇不知其所拥，始于古之所从[5]。故郑人之取玉也，必载司南之车[6]，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也。故同情而俱相亲者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏成者也；同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，其偏害者也[7]。故相益则亲，相损则疏，其数行也，此所以察同异之分，其类一也[8]。故墙坏于其隙，木毁于其节，斯盖其分也[9]。故变生事，事生谋，谋生计，计生议，议生说，说生进，进生退，退生制，因以制于事。故万事一道，而百度一数[10]也。

①谋：谋划、手段、方法。

②得其所因，以求其情：调查对方的心理状态，就要掌握这个人的性格特征。

③三仪：指上智、中材、下愚而言。

④参以立焉，以生奇：假如参考三仪来评论人物，就可以施展卓越的策略。

⑤始于古之所从：并非从现在开始的事情，而是自古以来就当作原则，是人人遵行的事。

⑥司南之车：即指南车。是装置有磁石的车，经常指南方，以此作为定向。比喻判断正确。

⑦同恶而相疏者，偏害者也：假如二人同时受到君主憎恨，但两人之间又互相有矛盾，受害者只能是其中的一位。

⑧此所以察同异之分，其类一也：根据这个来判断相异或相同的原因。

⑨墙坏于隙，木毁于其节，斯盖其分也：墙，是指环绕住宅周围所建的土墙。恰如墙有一点点小裂痕就有崩毁的可能。而树是从有节之处开始腐败的。一般的人事也是在同或不同的空隙处发生破裂。

⑩一数：一种术。

夫仁人轻货，不可诱以利，可使出费；勇士轻难，不可惧以患，可使据危；智者达于数，明于理，不可欺以诚，可示以道理，可使立功——是三才[①]也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也——贪者易诱也，是因事而裁之[②]。故为强者积于弱也；为直者，积于曲也；有余者，积于不足也——此其道术行也。

①三才：指仁人、勇士、智者而言。

②因事而裁之：谋略家策划适应事物的计谋时，要对此进行巧妙的裁夺。裁是判断、裁夺。

故外亲而内疏者，说内；内亲而外疏者，说外。故因其疑以变之[①]，因其见以然之[②]，因其说以要之[③]，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之。摩而恐[④]之，高而动之，微而证之[⑤]，符[⑥]而应之，拥而塞之[⑦]，乱而惑之——是谓计谋。计谋之用，公不如私，私不如结[⑧]，结而无隙者也。正不如奇[⑨]，奇，流而不止者也。故说人主者，必与之言奇；说人臣者，必与之言私。

①因其疑以变之：根据对方提出的疑问来改变自己游说的内容。

②因其见以然之：根据对方的表现来判断具体的游说活动是否得当。

③因其说以要之：根据对方的言辞来归纳其游说的要点。

④恐：受威胁的感受。

⑤微而证之：（对于即使在恐吓或权威下也不知改变的人）要巧妙地引用证据来证明。微是悄悄地意思。

⑥符：取信于人的证据，为证明而作的符叫割符。

⑦拥而塞之：拥通壅，就是用土堵。塞是封闭，也就是堵塞而使之封闭。

⑧私不如结：心的结合要比私下的解决来得好。

⑨正不如奇：正面进攻的方法虽然是合理的，但是却不如乘对方不备时使用奇攻法为好。

其身内，其言外者，疏；其身外，其言深者，危[①]。无以人之所不欲而强之于人；无以人之所不知而教之于人。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之，故[②]阴道而阳取之[③]也。故去之者，纵之，纵之者，乘之。貌者不美又不恶，故至情托[④]焉。可知者，可用也[⑤]，不可知者，谋者所不用也，故曰："事贵制人，而不贵见制于人。"制人者，握权也，见制于人者，制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳；智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安[⑥]，然而无为而贵智矣。智用于众人之所不能知，用于众人之所不能见。既用，见可，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也。故先王之道阴。言有之[⑦]曰："天地之化，在高与深；圣人之制道，在隐与匿。非独忠、信、仁、义也，中正而已矣。"道理达于此[⑧]义者，则可与

言。由能得此，则可与谷远近之义[9]。

①其言深者，危：虽然是自家人，但是却把隐私泄露于外，这种人就会被疏远；虽然是外边人，但是他的言论却深通内情，这种人就会陷于危险。

②故：所以。

③阴道而阳取之：当顺从对方又触犯忌讳时，假如能悄悄地进行，对方就不至于伤害感情。因此私下进行之谋，却从公开中获得。

④貌者不美又不恶，故至情托：不论对任何事物都不喜形于色的人，是属于冷静而不偏激的人，这种人可以完全信赖。

⑤可知者，可用也：假如能知道对方的内心，就可以使用。

⑥亡不可以为存，而危不可以为安：救亡图存和转危为安都是很难的事，唯独智者才能做到这点。

⑦言有之：有这种说法。

⑧道理达于此：要彻底认清这种道理。

⑨则可与谷远近之义：谷，善，引申为商讨。就可以商讨处理一切远近的事物。

[译文]　凡是筹划策略都有一定规律可以遵循，必须查明事情的原委，以探得实情。要想得到对方的实情，就需确立“三仪”的标准。所谓“三仪”就是上智、中才、下愚。此三者互相参考验证，就能定出奇谋。这样产生的奇谋，拥有无所不及的威力，然而也不过是遵循古代的哲理而形成的。据说，郑国人入山采玉时，都要开着指南车去，为的是不迷失方向。在考察才干能力、揣情度理方面也如同做事时一样，要使用指南车作为指南。

凡是与观点相同、感情亲密的人一同谋事，大家都可以成功；凡是志向相同而感情疏远的人，办事之后只能部分人得到利益；凡是恶习相同、而又感情亲密的人，办事之后，一定是共同受害；凡是恶习相同、而又感情疏远的人，一定是在办事后，一部分人先受损害。

所以说，想要使双方互相都有利，就必须密切关系。如果相互间受到损害，就要疏远关系。依此方法行事就可以判断出事物的异同。这是有一定规律的。比如墙壁都是因为有了裂隙才塌倒，树木是由于有了疖疤才毁坏。这就是事物一般的规律啊！

所以，事物不断发生变化，才能产生问题，因为要解决问题才需谋划，只有通过谋划才会产生计策，研究计策才能产生相应的方法，有了方法才能游说决策者，使之前进，进而不通，再退一步，进退之中形成制度，以此制度解决现实中的问题。如此看来，万事万物的变化都是一个道理，控制万事万物也是同一方法啊！

一般说来，仁德的人不看重财货，不可以用物质引诱他们，却可以让他们提供财货。勇敢的人不能用危险去吓唬他们，却可以用他们解除危难。智慧的人有谋略通事理，不可以假装诚信去欺骗他们，却可以向他们讲明道理，让他们建功立业。这是三种人才啊！由此观之，愚昧的人是容易蒙蔽的，不肖之徒是容易被吓倒的，贪婪的人最容易被引诱，所有这些都要根据具体情况来判断。然而，强者是由弱小的力量不断积累而变成强大的；强直的形式是由许多微小的曲线积累而成的；由于积累才使不足者成为富裕者。这就是道术反致的规律啊！

所以，表面上亲善而内心疏远的人，要从内心入手去游说他，对于那些内心亲

善而表面上疏远的人，要从表面上入手去游说他，可以根据对方所疑惑的问题，来改变自己游说的内容；根据对方的表现来判断游说活动是否见效；根据对方的答辞来确定自己游说的要点；根据情势的变化来征服对方；根据对方的所厌进行权衡，确定利弊；根据对方所恐惧的事对他进行申斥，加以防范；揣摩之后对之施以恐吓；抬高对方之后，策划行动；削弱对方之后，加以匡正；验证对方真伪之后，再决定是否响应他，拥堵对方之后，加以阻塞；搅乱之后，迷惑对方。这些就叫做计谋。说到运用计谋，公开者不如保密；保密不如结党；结党而内部没有矛盾。另外，正常的策略不如出奇致胜；施以奇策是无往不胜的。所以说，游说人主的时候，必须先与他谈奇策；同样的道理，向人臣游说时，必须先与他谈私交。

虽然是自己人，却向外人宣扬家丑，说着有利于外人的话，就会被人疏远。同理，他是外边的人，却知道许多内幕，也会有危险。不要把人家不喜欢的东西强加于人；不要把人家不懂的事强教于人。如果对方有某种嗜好，可以迎合他的兴趣，如果对方厌恶什么，必须要加以回避，以免引起反感。所以说，进行的虽然是阴谋，所得到的却是公开的获取。因而，想要除掉的人，可以放纵他，让他犯过失，然后抓住机会除掉他。无论做什么事，在外表既不喜形于色，也不怒目横眉，这种感情深沉的人，可以以机密大事相托。对于能了解的人，可以任用他；对于一个不了解的人，一个有谋略的人，是不会重用他的。所以说，办事情最重要的是控制人，而不是被人控制，控制别人的人，手中握权；被人控制的人是被统治者。所以说，圣人处世之道称为“阴”——谋略原则为隐而不露，愚人处世之道称为“阳”——谋略原则为大肆张扬。聪明的智者，成事容易；而愚鲁的人成事比较困难。由此看来，一个国家灭亡了是难以复兴的，一旦国家动乱也难于安定。然而运用“无为”则是最高的智慧了。“无为”之智要运用在众人所不知、众人所不能见之处。如果在施用智谋之后发现了可行的迹象，就要见机行事，可做，自己就去做；如果发现不可以做，就要选择一些相应的事，让别人去做。

所以，圣人能行的大道，都是属于“阴”的方面，含而不露。古语说：天地造化在于高、深。圣人之道在于隐而不露。不仅仅要求忠诚、信守、仁慈、义理，主要是维护不偏不倚的正道。只有真正认清这种道理的真谛，才能游说他人。如果双方都谈得很融洽，就可以发展长远的和目前的关系。

鬼谷智囊

一、赵累的妙计

公元前311年，秦惠文王病逝，太子嬴荡即位，史称秦武王。秦武王即位之初，对文臣武将说：“父王十七岁即位，在位二十六年，继承并发扬了孝公和商君开创的变法图强的战略，我们秦国多次打败了魏国，控制了黄河天险，奠定了争霸中原的基础；又攻占了巴蜀，吞并了义渠，巩固了后方，使国力大增；用能臣张仪为相，击败了合纵联军，重创楚国，夺取了汉中。我国一跃成为天下第一大国，诸

侯无一能与我国抗衡了。寡人荣膺大位，不能愧对祖先，一定要大展宏图，愿众爱卿竭诚尽忠，全力以赴，共创霸业。”

文臣武将异口同声地回答说：“大王英明，我等一定听从大王的命令！”

从此之后，秦国上下又开始了新一轮的武备。在秦武王即位后的第三年，秦国觉得实力已经具备，便对大将甘茂下令说：“为了打通进军周王城的通道，建立不朽之功，寡人命你率军出发，攻下韩国的宜阳城！”



孔子的弟子曾参像

甘茂说：“孔子的弟子曾参是个德才兼备的贤人。一天，有个和他同名同姓的强盗杀了人，人们误以为是曾参杀了人，忙去告诉他母亲说：‘曾参杀人了！’这时，他母亲正在织布，听了这话，她神色自若，并不相信，照旧织布。过了一会儿，又有人来对他母亲说：‘曾参杀人了！’母亲听了，仍然继续织布。又过了一会儿，第三个人又来了，对他母亲说：‘曾参杀人了！’这回，母亲听了，真的相信了。她吓得丢下织机，越墙逃走了。尽管曾参是圣贤之徒，由于三人传讹，母亲终于信以为真了。如今，我的贤德不如曾参，大王对我也不如曾母对自己的儿子那样信任，更何况，国内怀疑我的人又不止三个。因此，恐怕没等我攻下宜阳，大王就不相信我了。何况宜阳是个大城，兵精粮足，易守难攻。我们千里迢迢去攻它，绝不是一朝一夕的事。时间一长，难免夜长梦多，大王难免会对我产生怀疑。”

秦武王听了甘茂的话，对他肯定地说：“你放心带兵去吧，寡人决不改变对你的信任。”

为了让甘茂放心打仗，秦武王还郑重其事地和甘茂订了盟约，以示说到做到。因为这盟约是在一个叫“息壤”的地方订的，所以称为“息壤之盟”。定了盟约之后，甘茂就率军出发了。

甘茂率领大军来到韩国宜阳城下，包围了宜阳城，对这座城池发动了猛烈的进攻。但是，秦军攻城五个多月，仍然未能拿下宜阳城，秦国军队伤亡惨重。活着的士兵都丧失了斗志。尽管甘茂一连三次击鼓，发动攻城，但是士兵却不肯再冒箭矢，大家都不肯上前。

就在这个时候，秦国国内一些亲近韩国的大臣和一些宗室成员纷纷站出来，劝秦武王停战。秦武王也认为伤亡过重，于是接受了这些大臣们的建议，决定停战，

召甘茂回国。

甘茂见了秦武王的诏书之后，心里清楚，大王已经改变了主意，但是，甘茂并不慌张，他对使者说："我与大王有'息壤之盟'，难道大王忘了吗？"

使者回报，秦武王猛醒道："我一时糊涂，几乎误了东进大计。"说罢，立即派大军支援甘茂。

东周君闻讯，问大臣赵累说："秦王倾全国之兵攻打宜阳，你看这一仗的结果将会如何？"

赵累回答说："依臣之见，宜阳城迟早会被攻破的。"

东周君露出怀疑的表情说："不会吧？宜阳方圆八里，城高池深，城内有精兵十万，储藏的粮食可吃数年，城外，还有韩国宰相公仲朋的二十万大军以及楚国大将景翠率领的援军，和城内互为犄角之势，我想秦军不会取得什么战绩的。"

赵累解释说："事情是这样的：甘茂并非秦国人，如果攻下宜阳，他在秦国就会像周公姬旦那样一步登天；如果败下阵来，他在秦国就无法立足了。因此，他会拼命的。再说，秦王不顾多数大臣和宗室长辈的反对，毅然坚持攻打宜阳，如果攻不下来，他会感到羞耻的。因此，他也会全力以赴地支援甘茂，这样，宜阳是无论如何也守不住的。"

东周君听了，点了点头说："你说得有道理，看来宜阳旦夕可下了。"

过了一会儿，东周君又问赵累说："你为寡人出个主意，我们应该怎么办呢？"

赵累回答说："主公可派一名使者对楚将景翠说：'将军在楚国爵位最高，官衔最大。这一仗你即使打胜，也不能加官晋爵了。但如果打败，你就犯死罪了。因此，为将军打算，不如养兵蓄锐，坐山观虎斗，等秦军攻下宜阳、筋疲力尽之时，你再出兵。到那时，秦军怕你乘他们疲惫时攻击他们，必会向你献地的。韩相公仲朋见你出兵，也会向你献宝的。'"

东周君一听，心中大喜，忙派出一名使者去见楚将景翠。景翠听取了东周君的建议，对使者说："请回去代我谢谢东周君，感谢他为我指点迷津，令我茅塞顿开。"说罢，他传下将令，按兵不动了。

不久，秦军攻克宜阳。楚将景翠闻讯，立即下令进军。这时，秦军经过长期征战，已经成为强弩之末，无力再战了，连忙向楚军献地求和。

韩相公仲朋见景翠出兵击秦，也向景翠献上重宝。景翠从秦国得到城池，从韩国得到宝物，全胜而归，保住了自己的爵位和官衔，心中极为感激东周君为他出谋划策。他哪里知道，这其实是赵累向东周君进献的计策啊！

智慧点拨

赵累为东周君筹划的这个计策，是按照一定的法则去筹划的，他之所以能想出这样的奇谋，是因为他查明了事情的原委，探得实情，然后根据具体的情况来制定的，所以，楚军在这个计划的指导之下，以最小的代价，产生了巨大的威力。这一切智谋的产生，都是在遵循古代圣人发现的哲理的前提下酝酿而成。

二、东周和西周的窝里斗

从公元前307年开始，在以后的7年中，东周君和西周君为了争城夺地，开始大动干戈。原来，周平王东迁之后，定都于洛水之滨的王城，从这个时候开始，预示着西周灭亡，东周兴起。传到东周敬王时，他的兄弟王子刺为了争夺王位，发动了内乱。敬王为了躲避战乱，迁都到王城东南的成周。

公元前441年，贞定王病逝，太子哀王即位，在位仅3个月就被弟弟思王所杀。思王在位8个月，又被弟弟考王所杀。

考王夺得王位后，为了缓解矛盾，封他的弟弟姬揭于王城，因王城地处成周之西，所以称他的弟弟为西周桓公，也称西周君，地位相当于诸侯。这样，在王畿之内又出现了一个诸侯国。

西周桓公死后，其子威公继立。威公死后，其少子公子根和太子公子朝争着继承王位，国内顿时大乱。这时，韩、赵两国帮助公子根在成周东面的一个叫巩的地方独立，建立诸侯国。这样，在王畿之内，就有两个诸侯国了。因巩在西周王城之东，所以称为东周，太子朝继承威公做了西周君，而公子根则称为东周君。到了周赧王时，东周君和西周君又打起来了。

这天，西周君对自己的臣下说："要想战胜东周，光靠我们自己的力量是不行的，依寡人之见，我们必须同楚国、韩国和好，争取他们的支援。"

大臣们听了西周君的话，齐声回答说："主公所见极是。"于是，西周君派使者到楚国和韩国去活动。

这时，辩士齐明对东周君说："主公，微臣担心西周君会向楚、韩两国贿献宝物，委托这两国向我们施加压力，索要我们的地盘啊！"

东周君一听，惊慌失措地问："这可怎么办啊？"

齐明回答说："主公应该抓紧时间派人赶在他们的前头，赶紧派使者对楚、韩两国国王说：'西周君虽想献给大王宝物，但他心存观望，正在犹豫不决。现在，如果东周君不急着派兵攻打西周，西周君是不会立即向大王献宝的。'我相信，楚、韩两国国王为了获得宝物，一定会敦促我们尽快出兵攻打西周的。西周君见我们出兵了，因此一定会慌慌张张向楚、韩两国献宝的。这样，楚、韩两国便会感恩于我们，而西周也将会因此被削弱的。"

东周君一听，连声赞道："妙计，妙计！"立即如计而行。西周君忙着献出宝物，国家果然被削弱了。

东周和西周打了起来，韩王因得了宝物，要援救西周。东周君又派使者对韩王说："西周原是周天子都城所在地，有很多名器和重宝，大王如果不出兵，不但会使东周君感恩戴德，而且西周君为了求救兵，一定会向韩国献出全部宝物的。"韩王一听这话，便按兵不动了。

东周和西周的矛盾越来越激化，虽然两国国君同宗同祖，却完全变成仇人了。

智慧点拨

东周君和西周君同属于姬姓，都是周天子的后裔，却同室操戈。鬼谷子认为，“圣人之道在于隐而不露，不单单要求忠诚、信守、仁慈、义理，主要是维护不偏不倚的正道。”只有维持正道，才可以长久地发展，东周君和西周君就是没有认清这个关系，他们的谋略没有用在正确的地方，而是用来相互拆台，挖对方的墙角，这样做的下场只能是害人害己，最后致使两国相互消耗力量。

三、两面讨好的苏秦

苏秦还没有在六国中间游说合纵之前，曾经在东周君手下做谋臣，这一年的春天，到了播种的季节，东周人想要种稻子，西周人听说后，立即切断了他们的水源。因为西周地处黄河和洛水上游，他们不给东周人放水，东周人得不到水，就无法种稻子，全国上下忧愁无比。

苏秦见状，对东周君说：“主公，微臣想出使西周，一定会游说他们，让西周人放水。”

东周君高兴地说：“先生如果肯去，那是再好不过了。”说罢，立即准备车马，让苏秦上路。

苏秦风尘仆仆来到西周王城，拜见西周君，他对西周君说：“主公，你的给下游断水的计谋得不偿失啊！”



苏秦像

西周君急忙问道：“此话怎讲?”

苏秦不慌不忙地说道：“你不向下游放水，东周的麦子今年又是一个丰收年，岂不是要使东周更快地富强起来吗？我看，不如向东周放一次水，淹死他们种的麦子。放水后，东周人必定会改种稻子。那时，主公再把水截住。东周为了仰仗西周，保住他们的稻子，一定会听从主公的调遣。”

西周君听了苏秦的话，非常高兴，果然放了水，还重赏了苏秦。苏秦回到东周，东周君见他求来了水，也重赏了他。这样，苏秦两面受赏，而东周和西周的积怨却越来越深了。

智慧点拨

俗话说:"不怕没好事,就怕没好人",苏秦去游说西周君,完全是站在出卖东周的立场上,尽管他的游说奏效了,但是却给两个诸侯国之间埋下了深深的芥蒂,他虽然两面讨好,但却导致两个国家之间的裂痕越来越深。鬼谷子认为,圣贤之人是不可以用金钱收买的,而苏秦的所作所为,早已经远离了君子之道。

四、郑朝智取祭地

东周君建国后,为了祭祀祖先,设置了祭地,每年都要举行隆重的祭礼。但是,这个时候周王室已经衰微,赵国却逐渐地壮大起来,贪婪的赵国早已对这块祭祀祖先的土地垂涎三尺,不久便发兵夺占了这块祭地。

东周君见祖先的祭地被夺,非常忧心。这一天,他对大臣郑朝说:"寡人将祭地丢了,如果百年之后,我真是没有脸面去见我的祖先啊!"

郑朝笑了笑,对东周君说:"主公不必忧愁,请给我三十镒金,我一定把祭地要回来。"

东周君立即找来司库,命令说:"快去取来三十镒金,交给郑大夫。"司库遵命拿来了三十镒金,交给了郑朝。郑朝接过三十镒金,满怀信心地告别东周君,去了赵国。

来到赵国之后,郑朝求见赵国的太卜。太卜见了郑朝,将他请进书房坐下,问道:"大夫远道而来,有何见教啊?"

郑朝从怀中取出三十镒金献上说:"区区薄礼,不成敬意,请太卜笑纳。"

太卜摇手说:"无功不敢受禄,请大夫收回吧。"

郑朝说:"鄙人有要事相求。"

太卜听了,忙说:"愿闻其详。"

郑朝说明来意后,太卜笑了笑,收下了三十镒金,拍着胸脯说:"此事就包在老夫身上,大夫尽管放心,回去之后静候佳音吧。"

郑朝起身再三致谢,太卜说:"不必多礼。受人钱财,替人消灾,何况这点小事了。"郑朝拜别后,出门登车而去。

不久,赵王患病,卧床不起,便命侍者说:"快传太卜。"

太卜奉命来到赵王的病榻前,叩问道:"大王传唤小臣,有何吩咐?"

赵王说:"寡人不知何故,突然患病,你可为寡人占卜一番。"

太卜沐浴更衣,以示对鬼神的虔诚,然后开始占卜。占卜完毕,太卜对赵王说:"大王的病是由于东周祭地之神在作祟。"

赵王听说之后,也怕得罪鬼神,急忙命人将霸占来的东周君的祭祀土地还给了东周君。

祭祀祖先的土地能够失而复得,东周君非常高兴,重重地赏赐了郑朝,并设宴为他庆功。

智慧点拨

尽管郑朝使用的手段不是那么光明磊落，依靠太卜装神弄鬼，但是毕竟达到了预期的目的，迫使赵王交出了霸占的土地，他的做法正所谓隐而不露。鬼谷子认为，深。圣人之道在于隐而不露。不单单要求忠诚、信守、仁慈、义理来完成，在必要的时候，采取一定的手段也是非常有效的。

五、左右逢源的生存之道

公元前257年，秦军进攻赵国，包围了赵国都城邯郸。秦军围城持续三年，邯郸城内粮草将尽，外无救兵，已是岌岌可危了。

这时候，东周君见到赵国的处境，认为只要秦国灭了赵国之后，一定会来对付他。于是，他对相国说："秦国攻克邯郸，已是早晚的事情了，为了东周的社稷苍生，你辛苦一趟，到秦国去见秦王，要求我们两国结好，如何？"

相国说："主公，微臣这就动身。"



《东周列国志》版画之"武安君含冤死杜邮"图，讲述武安君白起在杜邮被秦王赐死之事。

相国正要下殿，一位大臣跑进殿中，向东周君说："主公，邯郸方面传来消息，魏公子信陵君窃符救赵，秦军大败，退回关中。秦国名将白起也自杀了。"

东周君说："莫慌，说说这到底是怎么回事。"

这位大臣详细介绍说："秦将白起曾率秦军南征北战，屡立战功，令诸侯闻之丧胆，十年前，白起率领秦军攻克楚国都城郢都，楚国被迫迁都到陈。四年前，白起在长平大败赵国名将赵奢之子赵括，坑杀赵国降卒四十余万，赵军精锐为之一空。那时，秦军如果乘胜前进，赵都邯郸指日可下。赵王见状，忙派特使游说秦相范雎说：'如果赵国灭亡，白起必升为三公，相国能甘居白起之下吗？'范雎听了，便劝秦王说：'长平之战，我军虽然获胜，但将士死伤过半，急需休整，不宜继续作战了。'秦王认为他说得有道理，便下令让白起退兵。白起眼见

赵国唾手可得，却不得不遵命回国，心中怏怏不快。第二年，秦王见赵国背盟，不肯割让答应献给秦国的六座城池，心中大怒，便命令白起说：'赵国背盟，实在可恶，将军立即率领大军进攻赵国，一定要攻下邯郸，生擒赵王。'白起说：'大王，此事万万不可。去年长平之战后，如果乘胜前进，邯郸一鼓可下。战后，赵国结交诸侯，练兵蓄粮，早已做好了应战准备。我国此时出兵，必败无疑。请大王厉兵秣马，等待时机吧。'秦王和范雎多次请他率军攻赵，他都婉言拒绝，托病推辞了。秦王无奈，只得改派王陵、王龁先后率军出征。结果，正如白起所言，秦军在赵、魏、韩联军的合击下，大败于邯郸城外。白起闻讯，对人说：'不听我的话，今日如何？'秦王听说后，老羞成怒，夺了他的官爵。范雎对秦王说：'白起被罢官，心中不服，常有怨言。'秦王闻言大怒，赐给白起一把宝剑，命他自杀。可惜白起，一代名将，就这样含冤而死了呀。"

东周君听了，沉吟半晌。东周君原想派相国到秦国去结好，为的是找个靠山，免受刀兵之灾。此时听说秦军大败，白起已死，便对相国说："秦军重创，国势骤衰，你不必去了。"于是，相国便没有动身。

相国手下有个谋士，足智多谋，洞悉天下大势。他见相国没有动身，便劝他说："秦国并未一败涂地，未来形势如何尚未可知。当前，秦国一定想了解赵、魏、韩三国的情况。大人不如到秦国去对秦王说：'大王，请让我为大王侦察赵、魏，韩三国的情况，向大王汇报吧。'这样，秦国一定会重视你的。眼下，东方的齐国已经和我们结好，如果再在西方和秦国结好，那时，我们东周就能左右逢源，立于不败之地了。"相国听了，兴奋地连连击掌赞叹道："此计甚妙，此计甚妙！"

东周君依计而行，继续在七国争雄的夹缝中艰难而顽强地生存着。

智慧点拨

就是因为东周相国的谋臣看透了各国之间错综复杂的利益关系，所以才能把握时机，伺机而动，在各大强国的缝隙中艰难地生存。鬼谷子认为：凡是遵循一定的法则去筹划计策，必须查明事情的原委，以探得实情。这样产生的奇谋，拥有无所不到的威力，东周相国的谋臣就是根据这样的理论，为东周制定了游说于各国之间的游戏规则。

六、冯且巧除叛徒

在战国时期，周天子的后代分裂成了东周和西周两个国家。这两个国家虽然都是姬姓，但却彼此仇恨。

有一天，东周君正在朝中处理公务，大臣进来禀报说："主公，西周大夫宫他求见。"

东周君很奇怪地问道："他来做什么？"

大臣回答说："他是从西周那边过来投降主公的。"

东周君一听有人来向他投降，心中大喜，忙说道："快让他进来！"

宫他走上大殿，见了东周君，行了大礼之后，东周君问道：“大夫来投寡人，有何见教啊？”

宫他回答说：“良禽择木而栖，贤臣择主而事。听说主公礼贤下士，勤政爱民，外臣宫他特来投效。”

东周君说：“大夫来投，实是寡人之幸。”然后，他把宫他留下并委以重任。

宫他投降东周君之后，他还把西周的一切内情都告诉了东周君。西周君听说宫他外逃，并且出卖了自己之后非常恼火，但又无计可施，就在西周君暴跳如雷的时候，大臣冯且对西周君说：“主公不要发怒，微臣有办法除掉宫他。”

西周君急忙问道：“他已逃入东周，你有何计杀他？”

冯且说：“主公，请给微臣三十镒金，微臣自有办法，如不能杀宫他，微臣愿意以死来报答大王您！”

西周君犹豫了一下，还是同意了，他命人取来三十镒金，交给了冯且。他认为冯且一向足智多谋，既然用生命担保，此去必然能除掉西周的叛徒宫他。

冯且回到家中，写了一封书信，命人带着三十镒金和这封信到东周去，他还嘱咐手下人说：“你一定要带着这封信和三十镒金，到东周去交给宫他。路上要小心，不要走得太急，免得引起别人注意。”

送信的人走后，冯且又找来一个家人，然后对他吩咐道：“你立即动身到东周，赶紧告诉东周的把守城门的人，就说今天晚上会有西周的奸细到东周去给人送信，你要路上小心，一定要赶在那个带着书信的人的前面。”冯且的家人领命而去。

这天夜里，东周的守城士兵果然将那带着三十镒金和那封信的人截获，将金子与信一起呈给东周君。东周君打开信一看，只见上面写道：“速告宫他：事情如果能够办成，就努力办成它；如果不能办成，就赶紧逃回来，免得机密泄露，白白送了性命。”

东周君看罢这封信，顿时须眉倒竖，马上命人去抓宫他，第二天一早，就把宫他推出去斩首了。

智慧点拨

冯且巧用离间计，将宫他置于死地，他的这个计策就是从了解东周君多疑的性格，然后详细地了解各种情况，把握利害关系，所以才能够借用东周君之手，除掉叛徒。

七、韩庆一举多得的妙计

孟尝君田文非常善于用兵，他调动齐国的军队帮助韩、魏去攻打楚国，然后又联合韩、魏两国准备攻打秦国，就在这个时候，田文准备向西周君借兵、要粮。

西周君知道田文是得罪不起的，但是又不想出兵、借粮，所以只好派出韩庆到孟尝君那里去游说。

韩庆来到孟尝君田文的府邸，对孟尝君说：“从前，先生用齐国为韩、魏两国

攻打楚国，历时五年才攻下了宛、叶以北的地方，结果却增强了韩、魏两国的实力；如今，又要进攻秦国，这样会让韩、魏两国更加强大。如果是这样，韩、魏两国在南面既不必担心楚的进攻，西边又没有秦的威胁，版图扩大，实力增强。在诸侯中的地位越来越举足轻重，而齐国就必然会变得无足轻重了。树木的根梢更替茂盛，事物的虚实变化不定，我真的在心里为先生感到担忧啊！为了先生考虑，不如这样，先让我们西周君暗地里和秦国结好，这样，您就不用进攻秦国，也不用借兵要粮，您率大军逼近函谷关但并不攻打，让敝国把您的要求告诉秦王，西周君可以对秦王说：'孟尝君肯定不愿意做攻打秦国反而增强韩、魏两国的事，之所以进兵，是想让大王逼楚王把下东国割让给齐国而已。'这样一来，秦王就一定会放回楚怀王，秦、楚两国讲和。先生让我们用这种办法取得秦国的好感吧，而秦国用楚国的下东国土地，避免了自己被攻破的危险，他们也一定非常愿意接受这种做法。楚王能返回故国，也一定会感激齐国。齐国得到楚国的下东国，扩大了版图，实力会更加强大，您的封邑也会免除祸患。秦国的力量没有受到大的削弱，它处在韩、赵、魏三国的西边，韩、赵、魏三国一定会重视齐国的作用。"

孟尝君听了韩庆的游说之后，连连点头说道："好主意！"于是派韩庆出使秦国，同时阻止三国攻秦，也就不再向西周君借兵要粮了。

智慧点拨

西周是一个弱小的国家，夹在强邻中间，不断受到强邻的觊觎，既想保存自己的实力，又没有武力可以依仗，所以，只能靠人的机智游说，靠几个大国之间的相互制约勉强生存，韩庆就是一个深深了解各诸侯国之间的利益关系的人，他靠自己的智慧和口才，保存了西周君的实力。

八、游腾使楚

公元前307年，这一天，西周君正在朝堂里与大臣们议事，正在这个时候，一个大臣向西周君禀报说："秦王派特使樗里疾来访我国，现在已经进入西周国境了，听说这位特使带来了一百辆车呢。"

西周君听说秦国的特使来访，急忙传令说："速作准备，派一百个人去迎接秦国特使。"大臣急急忙忙领命出去了。

原来，秦王攻下韩国的宜阳后，还想要继续东进，为了探听西周君的虚实，特地派樗里疾出使西周。

樗里疾是秦王的弟弟，生在渭南的樗里，为人足智多谋，有相国之才。因为他的身份高贵，是秦王的弟弟，地位特殊，所以带了一百辆车随行。楚国的密探听说樗里疾来访问西周的消息之后，急忙火速赶回去向楚王报告说："秦国特使出访西周，带着一百辆车子，西周君竟用一百个人去迎接。"

楚王听后，心里对西周君非常恼火。于是，他就派使者去谴责西周君说："秦使来访，你竟然出动一百人去迎接，为什么这样敬重秦国？难道是小看我们楚国不

成?”楚国特使的口气非常强硬，似乎已经做好了讨伐西周的准备。

西周君看到来使气势汹汹的样子，吓得胆战心惊。秦、楚都是大国，西周是一个弱小的国家，两个强邻他是谁都得罪不起的。这时，大臣游腾对西周君说：“大王不要担心，微臣愿意出使楚国，去见楚王，把这件事解释清楚，保证不会让楚国发兵征伐我国。”

游腾为人十分机智，并且特别能言善辩，这一点西周君是深信不疑的。于是，他就立即派出车马，送游腾前往楚国。

游腾千里迢迢来到了楚国的都城，面见楚王。见到楚王之后，游腾对楚王说：“当年，晋国大夫智伯为了攻打仇繇国，特地送给仇繇国君一口大钟，大钟用一辆大车装运，后面跟着大军。仇繇国君见了大钟，正在高兴时，车后面的大军一拥而上，将仇繇国灭了。这是因为仇繇国君没有防备。秦国是虎狼之国，早想吞并东、西二周，进而统一天下。如今，樗里疾带着一百辆车进入西周，寡君恐惧，怕重蹈仇繇国君的覆辙，这才派出一百人迎接，西周君已经做好准备，长戈在前，强弩在后，名为隆重迎接秦国特使樗里疾，其实是囚禁他。寡君哪里是敬重秦国啊，不过是怕一旦亡国，给大王增加烦恼罢了。”

楚王听了，转怒为喜，厚待游腾。游腾回国后，又受到西周君的重赏。

智慧点拨

在战国这样一个动荡的时代，弱小的国家总是要受大国的欺凌，但是，只要抓住对方的弱点，游说其软弱之处，就会化险为夷。很多弱小的国家正是靠着这种办法，才能在几个强国的夹缝中游刃有余地生存。如果想依附于某一个强国，那么，这个国家就不会长久地存在。因为，依附于一方必然会得罪另一方，终难摆脱与大国为敌的困境。

九、苏代退楚

战国时期，韩国是一个实力很强的国家。一次，西周君正在和相国商量国事，一个大臣进来报告说：“主公，韩国使者求见。”

韩国是七雄之一，西周君不敢得罪。西周君马上说：“快请进来。”

韩使见了西周君，开门见山地说：“我们大王命我前来，不为别事，只因楚、韩两国正在交兵，已进入胶着状态，韩军急需衣甲和粮食，请主公相助。”

听了韩国特使的话，西周君心里十分不悦，不过，他马上又露出笑脸说：“请特使先到客馆中暂歇，容寡人筹划一下。”

等韩使下殿后，西周君满面愁云。对于韩使的要求，不答应吧，怕强大的韩国翻脸来攻；答应吧，国小民穷，到哪里去筹措衣甲和粮食啊？

这时，苏代上前说：“主公，我愿为您排忧解难。我能让韩国不来向主公索求衣甲和粮食，还能让韩国将高都城献给主公。”

西周君闻言大喜，对苏代说：“先生如能做到你所说的，寡人将举国都听你的

调遣。”说罢，用车马送苏代上路。

来到韩国之后，苏代首先向相国公仲朋进言说：“相国难道不知道楚国君臣的谋划吗？当初，楚将昭应出兵时，曾向楚王保证说：‘韩军已经疲于征战，粮库也空了，我们趁此机会去攻韩国的雍氏城，不到一个月就可以攻下。’如今昭应围攻雍氏城已有五个月了，但仍未攻下。楚军已经疲困，楚王对昭应已经不信任了。在此关键时刻，相国向西周索求衣甲和粮食，岂不是向楚国显示韩军已陷入困境了吗？昭应闻知此事，一定会向楚王要求增兵的。楚王一旦增兵，雍氏城肯定会被攻下的。”

听了苏代的一席话，公仲朋说：“先生说得有理，但我的使者已经派出去了。”

苏代说：“这好办，相国可以把高都城送给西周啊。”

公仲朋一听这话，顿时火了，发怒说：“我不向西周索求衣甲和粮食，就已经不错了，怎么还要给它一座城呢?”

苏代说：“给西周高都城，西周肯定会脱离秦国，归附韩国。这是失掉一座城而得到一个国家啊，有什么不可以给的呢?”

公仲朋听了，转怒为喜道：“先生所见极是。”说罢，立即召回使者，并将高都城送给了西周。

楚王见昭应屯兵于坚城之下，久而无功，不久便下令撤兵了。

智慧点拨

游说需要抓住说服对方的关键，而这个关键多是对方所顾虑和所贪求的。西周本一小国，在强大的韩国面前，本来没有任何可以讨价还价的资本，然而面对正在交战中的韩国的无理索取，苏代找到了说服韩国不仅不给其提供衣服、粮食的要求，而且还找到了如何根据韩国当时所处的现状趁机向其索要一座城池的方法。在西周君看来，本是一件无可挽回的事情，而在苏代的三寸不烂之舌游说之下，不仅使自己免受间接成为战争受害国的威胁，同时还从这场战争中获得了意外的收获。

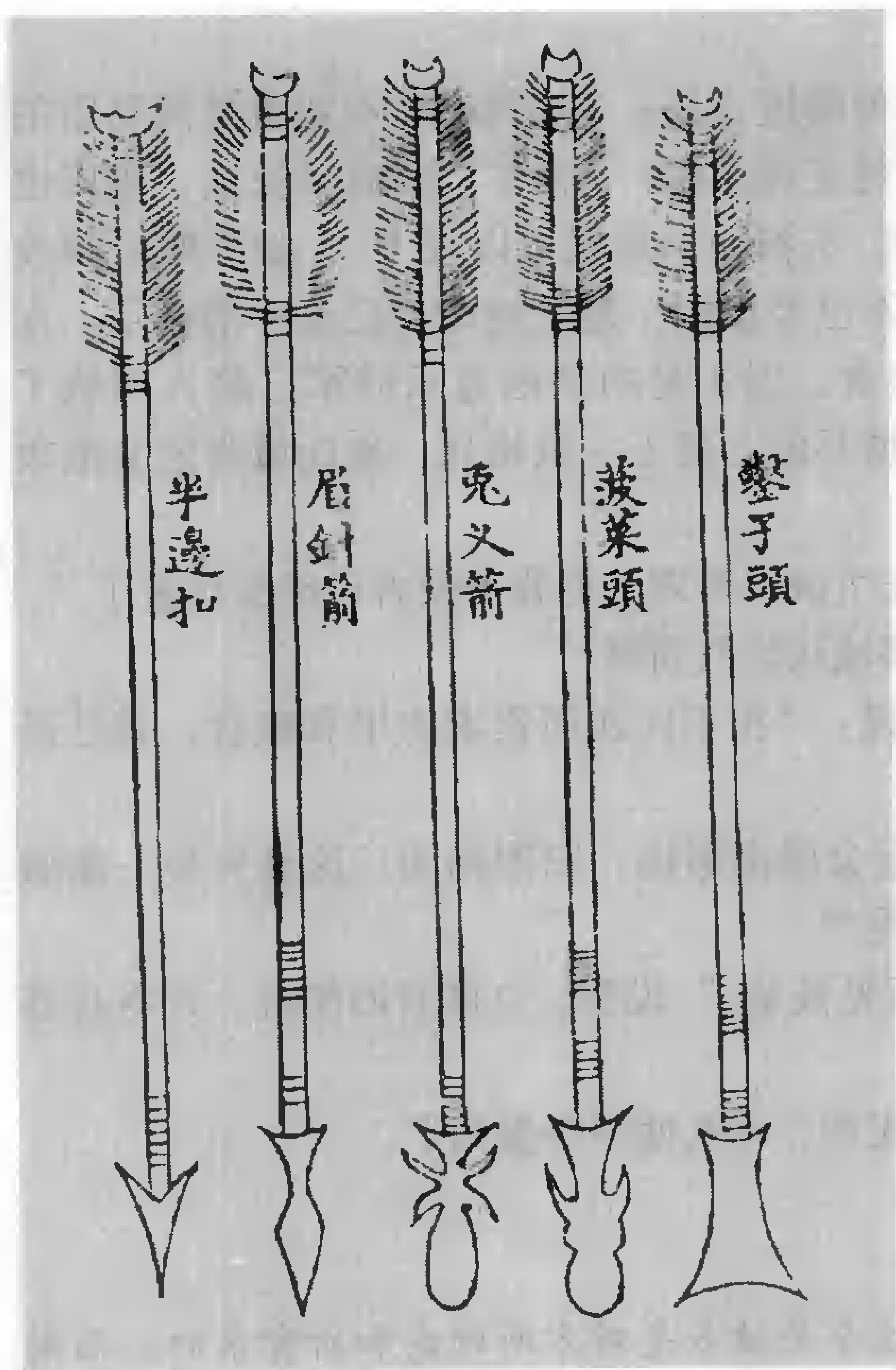
一〇、见好就收

公元前281年，秦将白起率军攻打魏国都城大梁。然而，西周国君明白唇亡齿寒的道理。于是，忧心忡忡的苏厉对西周君说：“白起是秦国名将，善于用兵，战功卓著。他曾多次击败韩、赵、魏三国的军队，杀了魏将犀武，攻占了赵国的城池。如今，他又在进攻魏都大梁，大梁必破无疑。如果大梁被攻破，我们西周就危险了。”

西周君一听此言，脸色骤变，束手无策，忙问道：“先生可有什么妙计救寡人吗?”

苏厉说：“现在，主公的当务之急是阻止白起进攻大梁。”

西周君为难地说：“他怎么会听我的呢?”



箭，图出《防守集成》。

苏代胸有成竹地对西周君说：“主公可以派一个特使去见白起，让他对白起讲如下故事：楚国有个神箭手，名叫养由基，能百步穿杨，并且百发百中。一天，养由基正在射箭，有一个过路的人对他说：‘你的箭射得很好，看来可以教你射箭的道理了。’养由基不悦地说道：‘人们都说我射得好，怎么你还要教我？那你就代我射箭吧。’过路的人说：‘壮士误会了，我不是说要教你怎样射箭，我是说要教你射箭的道理。你想，你百步穿杨，每发必中，这固然好得很。但过了一会儿，当你筋疲力尽时，万一一箭不中，岂不前功尽弃了吗？’养由基一听此言，恍然大悟，再拜受教，马上停止射箭了。然后让特使接着说：‘将军您百战百胜，功劳大得很。如今将军越过东、西二周，远离秦国，到韩国境内来攻大梁，万一这一仗不能取胜，岂不像养由基一样，坏了将军的一世英名，前功尽弃了吗？因此，将军不如见好就收，称病不出为是。’”

西周君听了，立即派出特使，去见白起。果不出苏代所料，白起听了西周特使的一席话，不觉连连点头。不久，白起就对秦王称病，而攻打大梁一事，也因白起称病而搁浅。

智慧点拨

游说一个战功卓著的将军，首先需要的是一种勇气，因为他们的性格是最不好把握的。然而，当国家面临危难之时，总会有敢为之人。

苏代就是一个有勇气去说服秦国大将军的人。他不仅有勇气，而且知道如何去说服他。他没有让使者直接劝其退兵，而是采取了迂回的办法。通过能百步穿杨的养由基的故事，让白起自己明白其中的道理。这正是抓住了对方的弱点，出其不意地攻心，结果使对方不攻自破。

一一、周之良剑

西周国君想把自己的儿子周最立为太子，但周最却表示不愿意当太子。西周君

便将此事通报给了齐王。

司寇布知道了，认为西周君的做法很不明智，他对西周君打比方说，过去有个叫函冶氏的铸剑能手，曾经为齐太公铸了一柄旷世未有的宝剑。可是，齐太公并不知道这把剑好在哪里，也没有发现任何珍贵之处，于是，他便将这把剑退回了函冶氏，将买剑的钱要了回来。后来，越地有个人知道了，要用一千两黄金购下这柄剑，函冶氏嫌对方给的价钱太低，如果卖了就会亏本，坚决不肯卖掉。后来，函冶氏得了重病，临死前，嘱咐他的儿子说："孩子呵，任何珍贵的东西，都不要孤芳自赏，一定要公之于众，让大家都知道它的贵重之处，决不能只是自己一个人了解，只有这样，珍贵的物品才不会被埋没啊！好比为父的这柄宝剑，过去就没有多少人认识它的价值，所以齐太公才要钱不要剑，越人也才只出区区千两黄金购买它。"

接着，司寇布又对西周君说："君王如果真想立周最为太子，这只是君王的心意，但其他诸侯并不知道呀！现在您将周最不愿做太子的事通报给齐王，臣下担心齐王反而会认为君王其实并不想立周最为太子，所以故意派人到齐国那样说。因此，齐王肯定会认为君王在欺骗齐国。如果真是这样，君王虽讲的是实话，反变成了虚伪狡诈之语，周最不愿做太子本是实情，也变成了惺惺作态了。"

司寇布认为，西周君应该像函冶氏临终所说的那样——让诸侯认识真正的好货——就是将自己欲立周最为太子一事公之于众，让天下人都知道西周君对周最的仁惠。

齐国知道了此事后，就有人去游说齐王："君王，听说周最将被立为西周的太子，您何不拿出一些土地送给他，让他能够被立为太子呢！同时，这也可以借机交好啊！"

齐王觉得有理，便派大臣司马悍出使西周，送土地给周最。齐臣左尚听说司马悍将出使西周送地，以为此事得从长计议。他对司马悍分析说："假如周最是真的不愿做太子，或者西周君确实不立周最为太子，您现在公然送地助周最，不但会处境尴尬，而且也得罪了西周，搞不好还会使西周与齐国断交。臣下以为，不如直接对西周君说：'君王到底准备立谁为太子，请秘密派人通知我，我一定转告齐王，我们齐国定会赠送土地资助他。'"

齐王听了这一番议论，认为左尚老成谋国，真是胸有韬略，从此便格外重用他。

智慧点拨

虚则实之，实则虚之。许多事情本来是真实的，仅仅因为揣测者所站的角度不同，反而会得出相反的结论。而有些不实的事情，尽管虚假，然而却因其具有一定的合理性反而会被人认可。通过这个故事，我们可以得到这样的启发，考虑问题必须从多个角度出发，做出综合的判断。这样才可以避免因看不到全局而对形式进行的错误评估。

一二、綦毋恢巧取温园

这年，秦军进攻西周，西周君无力抵御，只得亲自到魏国去求援。魏王见西周君来访，忙以礼相待。西周君对魏王说："秦王贪得无厌，得寸进尺，如今又来侵犯我国。我国危在旦夕，请大王出兵相救。"

魏王说："我也难啊。秦军进攻我国上党，上党战事吃紧，我国自顾不暇，实在无力出兵啊。"

西周君见魏王不肯出兵，表示要回国。魏王说："大王远道而来，先别忙着回去，到梁园玩玩吧。"

西周君只得暂时留下，在魏王的陪同下，到梁园中游览一番。西周君回国后，对大臣们说："魏国的梁园真好，寡人在那园中一游，就再也不想出来了。"

大臣綦（qí）毋恢听了这话，对西周君说："魏国还有个温园，不比梁园差，而且离我们西周更近。如果主公有意，臣能把温园要来。"

西周君不相信这话，问道："你凭什么把温园要来啊?"

綦毋恢说："就凭口中的三寸舌啊。"

西周君见他信心十足，说得不像是假话，就给他准备好车马，让他出使魏国。

綦毋恢到了魏都大梁，晋见魏王。魏王问他说："西周君怨恨寡人吗?"

綦毋恢回答说："他不怨恨，谁还能怨恨大王呢？臣为大王担忧啊!"

魏王问道："担忧什么?"

綦毋恢回答说："西周君曾是合纵伐秦的领袖，曾拿自己的国家捍卫过大王，而今大王却不肯援救西周。臣想，西周君必将归附秦国。秦王定会用塞外的全部兵力，会同西周军队进攻魏国的。到那时，魏国就危险了。"

魏王一听害怕了，忙问："既然如此，先生看寡人如何是好呢?"

綦毋恢回答说："西周君本不愿意归附秦国，他平时又好贪图小利。依臣之见，大王不如答应他派三万魏兵戍守西周，并以温园相赠。这样，西周君便有话对百姓交代了。他贪图温园可供游乐，一定不会归附秦国的。臣听说，温园一年的收入是八十镒金。西周君得到温园后，每年将向大王进献一百二十镒金。这就是说，将温园送给西周君之后，大王每年可赚四十镒金哩。"

魏王听罢大喜，忙派大臣孟卯把温园送给西周君，并派出魏兵戍守西周。秦军见魏王派来大军，便退回关中去了。

智慧点拨

秦军大兵压境，向魏国求援又被婉言拒绝。对于西周来说，可谓是危难之秋。而此时，如没有能人挺身而出，恐怕西周真是岌岌可危了。綦毋恢真可谓一石二鸟。利用自己假投秦国为砝码来要挟魏国，而魏国怕西周真的投靠了秦国之后，威胁到自己，所以不仅把温园送给了西周，而且还派兵援助了西周。

綦毋恢不仅三言两语就退了秦兵，而且还得到了魏国赠送的园子。由此我们不

得不敬佩綦毋恢游说技法之高超。

一三、张仪暗算樗里疾

张仪想暗算樗（chū）里疾，便先提升他的官位，然后再怂恿秦王派他出使楚国。同时，张仪又暗中派人游说楚王，要楚王公开向秦王请求让樗里疾担任秦国的相国。张仪乘机对秦王进言道："大王之所以要先提升樗里疾的官位，再派他出使楚国，是为了让他更方便地为两国外交出力。现在他刚一到楚国，楚王就为他向大王请求担任相国。看来其中有阴谋啊！"

张仪还编造谎言，说自己听说樗里疾曾对楚王说："大王若想把张仪困在秦国，我愿意为大王效劳。若我做了秦国的相国，自可直接管束张仪，大王更可高枕无忧了。"而楚王认为樗里疾说得很有道理，所以迫不及待地为他向大王请求担任相国之职。

张仪见秦王脸色越来越难看，便继续说道："如果大王真的答应了楚王的要求，让他做了相国，他一定会里通外国，将秦国出卖给楚王的。大王不得不三思而行啊！"

秦王听了，大发雷霆，对樗里疾顿生疑心。樗里疾知道了，吓得赶忙逃出了楚国。

智慧点拨

张仪真可谓老谋深算之人，本来不存在的事情却在他的操作下变得有声有色。而这种"瞒天过海"的诡诈之术实在令人防不胜防。通过这个故事也提醒人们，天上不会掉馅饼。对于那些突如其来的好处不要盲目接受，也许其中就有着令自己意想不到的阴谋存在。

一四、未雨绸缪

田莘（shēn）之替陈轸（zhěn）游说秦惠王："我担心大王会像虢、虞两国的君主那样做！当年晋献公准备进攻虢国，又担心舟之侨的存在会使自己失败。荀息说：'《周书》上有美女可以陷害重臣的说法。'于是就赠送善于乐舞的美女给虢君，以扰乱国政。舟之侨劝谏虢君，虢君不听，舟之侨就离开了虢国。晋军趁机讨伐虢国，灭掉了它。后来献公又想攻击虞国，却担心有宫之奇在。荀息说：'《周书》上有男宠可以陷害重臣的说法。'就赠送美貌的男子给虞君，让他们去说宫之奇的坏话。宫之奇因为虞君不听劝谏，就逃出了虞国。晋国趁机攻虞，占领了它。

"如今秦国自己认为可以成就帝王之业，能与秦国抗衡的，只有楚国。楚国知道横门君善于领兵作战，陈轸足智多谋，所以用山东五国之权宠用张仪，张仪假若来秦国，一定会说这两人的坏话，希望大王不要听。"

后来，张仪果然来对秦王说："陈轸这个人……"秦王愤怒，没有听他讲的话。

但是，张仪并不因此而罢手，又在秦王那里谗毁陈轸说："陈轸奔走于秦、楚之间，如今，楚国不是与秦国友好，而是对陈轸友善，这说明陈轸是在为自己而不是为秦国谋利益。何况，我听说陈轸准备离开秦国去楚国。大王为什么不答应他呢？"

秦王对陈轸说："我听说您想离开秦国去楚国，是真的吗？"

陈轸回答："是的。"

秦王说："张仪的话果然不假。"

陈轸说："这件事不仅是张仪知道，路上的行人都知道。他们说：'孝敬双亲的人，天下人都想让他成为自己的儿子；伍子胥忠诚他的君主，天下诸侯都想让他成为自己的臣子。被出卖的仆人、侍女，如果被同巷之人买走，这说明被卖掉的仆人、侍女是好样的；如果被休掉的妇女嫁给了同乡的人，这说明被休回家的妇女是守妇道的好女人。'我如果不忠于自己的君主，楚国怎么会要我去给他们的君主做大臣呢？我如此忠诚，尚且被人怀疑，我不去楚国，又能到什么地方去呢？"

秦王听了陈轸的话，认为很有道理，于是就挽留陈轸，不让他去楚国。

陈轸离开楚国到了秦国，张仪对秦王说："陈轸如果做了大王的臣子，会常常把秦国的情报泄漏给楚国。我不愿和这样的人共事，希望大王赶走他。他如果要去楚国，大王就杀了他。"



战国时期纵横家陈轸像

秦王说："陈轸怎么敢去楚国呢？"

秦王就把陈轸叫来，告诉他张仪的话，并说："我相信你的话。你想去哪里？我会为你准备车辆。"

陈轸回答说："我想去楚国。"

秦王说："张仪认为你会去楚国，我也知道你要去楚国。除了楚国，你还会去哪里？"

陈轸说："我一旦离开秦国，就非要去楚国不可，以顺从大王和张仪的谋划；同时表明我并没有私通楚国。"

看秦王不解，陈轸说："我给大王讲个故事吧。楚国有个人，他有两个老婆。有人调戏他的大老婆，大老婆痛骂了那人；那人又去调戏小老婆，小老婆答应了他。过了不长时间，有两个老婆的这个人死了，有个客人问那个调戏者说：'你准备娶大的还是娶小的？'回答：'娶大

的。’客人又问：‘大的骂了你，小的答应了你，你为什么要娶大的呢？’那人回答道：‘在别人家里，我当然想让她们答应我；现在要作我的老婆，我就想叫她们为我去骂别人。’

“如今的楚王是圣明的君主，昭阳是贤能的相国。我作为大王的臣子，假如经常把秦国的情报透露给楚国，楚王肯定不会收留我为臣下，昭阳必然不愿和我共事。我想借此来证明我并没有私通楚国。”

陈轸离开后，张仪又来了。他问秦王：“陈轸最终想去哪里？”

秦王说：“那陈轸，是天下的机变之士啊，他说，‘如果一个被卖掉的奴仆被同一条巷子里的人买走，说明被卖掉的是好仆人’他说得不错，我已经被他说服了啊！”

智慧点拨

正确的事情也需要正确的解释方式，而当正确的事情不能被别人理解的时候，也许就会得到相反的结果。尤其是当正确的行为被上司误解时，甚至会招来杀身之祸。所以，我们要明白一个道理，无论办任何事情，我们不仅要自己知道自己在做什么，有时一定也要让自己的上司明白自己为什么要那样做。

一五、六百里变成六里

齐国帮助楚国攻打秦国，占领了秦国的曲沃。此后，秦国准备伐齐。可是齐、楚两国的交情很好，秦惠王很忧虑。他对张仪说：“我想讨伐齐国，可齐、楚交情正好，您替我想个主意，该怎么离间他们呢？”

张仪说：“请大王为我准备好车辆与钱财，让我去试试吧。”

张仪南行到了楚国，他对楚怀王说：“敝国君主最喜欢的人莫过于大王，即使是我张仪这样微不足道的人，也最愿意做您的臣子；敝国君主所憎恶的莫过于齐王，即使是我，也非常讨厌齐王。现在，齐王已经深深地得罪了敝国，敝国准备讨伐齐国，可贵国却与齐国关系甚好，所以敝国君主无法遵从大王的号令，我也就不能够替大王服务了。大王如若能够关闭边塞，与齐国绝交，我会请秦王把商於方圆六百里的土地奉献给大王。这样一来，齐国就肯定会被削弱；齐国弱了，一定会听任大王驱使。若在北边削弱了齐国，西边又对秦国有好处，还可获得商於地区这一利益。这对楚国可是一举三得的好计策。”

楚王听了张仪的话十分高兴，在朝廷上宣布说：“我取得了商於六百里的土地。”

群臣听到后都向楚王表示祝贺。陈轸来得迟，惟有他不表示祝贺。楚王就问：“我不动用一兵，不伤亡一人，就取得商於之地六百里，我自认为十分明智。大臣们都向我表示祝贺，只有你不祝贺，是什么缘故？”

陈轸回答说：“依我看，不但得不到商於之地，而且一定会引来祸端，所以不敢随便祝贺。”



《东周列国志》版画之“伪献地张仪欺楚”图

楚王不解地问他：“为什么？”

陈轸回答说：“那秦国之所以抬举大王，是因为大王有齐国这样一个强大的盟友。现在土地尚未得到，就先与齐国绝交，楚国就孤立了，秦国又为什么要尊重一个孤立无援的国家呢？如果是先割地，后与齐国绝交，秦国一定不肯干。如果先与齐国绝交再去索要土地，必然会上张仪的当。一旦证实被张仪欺诈，大王一定会十分悔恨。这样一来，西边有了秦国这一祸患，北方又与齐国绝交，秦齐两国的军队肯定会打过来的。”

楚王并不听劝告，说：“我认为这件事非常稳妥，你闭住嘴巴，别再说了，等着看我办成这件事吧。”

楚王就派人去与齐国断绝关系，第一个使者还没有回来，楚王又派第二个使者去与齐国绝交，这样一来，楚国与齐国彻底地绝交了，两国的盟约也失去了效力。

张仪回到秦国后，秦国派人出使齐国，与齐国暗中结为联盟。楚国派一名将军，前往秦国接收土地，可张仪回到秦国后，一直声称有病没有上朝。

楚王得报后，对大臣们说：“张先生认为我还未与齐国绝交吗？”就派勇士前去辱骂齐王。

张仪知道了楚、齐确已绝交，就出来接见楚国的使者，说：“从某地到某地，长宽各六里。”

使者说：“我听说是六百里，不是六里。”

张仪说：“张仪我本来就是一个小人物，怎么能有支配秦国六百里土地的权力呢？”

惊愕不已的使者马上回国向楚王作了汇报，楚王听了大怒，准备出兵进攻秦国。

这时候，陈轸问楚王：“现在我可以说话吗？”

楚王说：“可以。”

陈轸就说：“进攻秦国，不是好主意。大王不如趁机用一座大城贿赂秦国，联合秦国进攻齐国。这样，我们在秦国损失的，就可以从齐国捞回来。楚国不是仍然完整无缺吗？如果大王现在与齐国绝交，又被秦国欺诈，这是我国在把齐、秦两国往一起驱赶，让他们联合。齐、秦一旦联合，我国就会有大损失了。”

楚王不听，坚持出兵进攻秦国。秦、齐两国联合，韩国也服从秦国，致使楚军在杜陵遭受了惨重的失败。

智慧点拨

其实，楚国的领土、军队、人民都不算弱小，却仅仅是苟延残喘地维持着，是因为楚王不听陈轸之计反而听信张仪的缘故。能听从好的计策，知道两国关系的反复变化，只有贤明的君主才能做到。好的计谋，是做事成功的根本；听从劝谏，关系着成败存亡的时机。计谋失当，或听信不正确的意见，却能保全国家的，自古以来十分少见。所以说，能反复考虑问题的人很少失误，听人之言能不失主意的人不会被迷惑。

一六、坐山观虎斗

楚国与齐国绝交之后，齐国出兵进攻楚国。陈轸对楚怀王说："大王最好是割地与齐国议和，再去西边与秦国和解。"楚怀王就派陈轸出使秦国。

秦惠王对陈轸说："您是秦国人，我和您早就有交情。只是由于我没有才能，不能亲执国政，所以您才离开我去投奔楚王。这次齐、楚相攻，有些人说援救有利，有些人说不救有利。您为什么不能在忠心为您的君主谋划之余，也替我想个主意呢?"

陈轸说："大王莫非没有听说过那个吴国人游历楚国的故事吗？楚王十分喜欢他，有一次他生病，楚王派专人去慰问他。楚王问使者：'他是真有病还是思念家乡?'使臣回答：'我不知道他是不是思念家乡。如果真的思念，他就会唱吴歌的。'现在我权且为大王唱一次思念家乡的'吴歌'吧！

"大王没有听说过管与的说法吗？有两只猛虎因为争吃人尸相斗，卞庄子准备去刺杀它们，管与拦住了他，说：'老虎是暴戾的野兽，人尸又是很好的诱饵。现在两只老虎正在为争夺人尸而斗，小老虎肯定会被咬死，而大老虎也必然要受伤。您就等小老虎被咬死，大老虎受伤以后，再去杀它，是一举而杀了两只虎。用不了杀一只老虎的力气，而可获取杀两只老虎的实利。齐、楚两国这次争战，肯定会有一国失败。到那时，大王再出兵去救，就会既取得救齐的利益，又可避免伐楚的害处呵。"

智慧点拨

坐山观虎斗，的确是一种狡猾、阴险的办法。自己不仅可以从中渔利，更重要的是自己可以把成本降低到最小。尽管这种行径让人感到可耻，不过谋略的规律却是不讲道义的，它有自己无情的法则。其实，很多人聪明就是因为他们认识到了大道的无情。

一七、冯章出计示弱

公元前308年，秦武王为了打通三川，挥师东进，命大将甘茂围攻韩国重镇宜阳。宜阳是军事要地，易守难攻，秦军一时难以攻克。

正在秦、韩双方打得难解难分之际，秦国人冯章对秦王说："大王，如果楚国趁我大军攻打宜阳之时，发兵来攻打我们后方，国家就危险了。依臣之见，不如答应把汉中之地送给楚国，使楚王高兴。楚王一高兴，就不会出兵了，韩国孤立无援，就必败无疑了。"

秦王说："真是妙计！"立即派冯章出使楚国。

冯章到了楚国，面见楚王，对楚王说："我们大王愿与楚王世世结好，为表诚意，愿将汉中献给楚国。"楚王听罢大喜，设宴招待冯章。

不久，秦军攻克宜阳。楚王闻讯，派人到秦国去接收汉中。

秦王忙问冯章说："都是你献的好计！楚王派人来取汉中了。如何是好啊？"

冯章说："这有何难？大王可以佯作不知，把事情全推在我身上，将我赶走。"

秦王说："这不失为妙计。"

次日，秦王接见楚使，楚使向秦王索地。秦王说："为什么要割地给楚国？"

楚使说："是秦国大臣冯章答应我们大王的，说秦国愿将汉中割让给楚国。"

秦王说："这么大的事，寡人怎么不知道呢？"

楚使说："这是使臣冯章亲口答应我们大王的。"

秦王装作大怒的样子喝道："大胆冯章，你竟敢假传王命，该当何罪？"

冯章叩头不已，说道："是小臣为了两国结好，一时糊涂，说了大话，请大王恕罪。"

秦王下令将冯章驱逐，并对楚使说："寡人从未答应将汉中割让给楚国，都是冯章一人之过。请贵使回国说明，不要影响我们两国的友好关系。"

楚使只好回国复命。由于秦强楚弱，楚王也无可奈何。

智慧点拨

在秦国全力征伐韩国的时候，秦国怕楚国从背后出兵，所以采取了冯章的建议，以割地的方式向楚国示弱，而一旦攻取韩国得手之后，又马上撕破脸皮，推翻了合约，把责任推给了使臣冯章。秦王与冯章联手上演了一出"苦肉计"，害得楚国哑巴吃黄连，有苦说不出。

一八、苏代巧留甘茂

甘茂逃出秦国，准备前往齐国。刚出函谷关，就遇到了苏代，甘茂便问苏代："您听过江上处女的故事吗？"

苏代回答："没有听过。"

甘茂就说："江上处女聚会，有一女因为家中贫穷没有蜡烛，处女们就商量，要把她赶走。那家中贫穷，拿不出蜡烛的处女即将离开的时候，对其他同伴说：'我正因为没有蜡烛，所以，我常常第一个来，打扫屋子，铺设坐席。你们为什么要吝啬照亮四壁的余光呢？把它赏赐给我，对你们又有什么损失呢？我自认为对你们有帮助，你们为什么要赶我走呢？'处女们商议了一下，认为她的话有道理，就留下了她。现在我因为没有本事，被秦国驱逐出了函谷关，希望能为您扫屋子、铺坐席，但愿您不要赶我走。"

苏代说："好吧。让我劝齐国重用您吧。"

于是，苏代去游说秦王，说："甘茂是个有才能的人，并非庸碌无为之辈。他在秦国连续受几代秦王重用。秦国的险阻要塞地形，他都了如指掌。一旦他利用齐国联络韩、魏两国，回过头来进攻秦国，确实对秦国十分不利。"

秦王问："那我该怎么办呢？"

苏代说："不如带上厚礼，以高位重金接他来秦国。他来了，您就把他囚禁在槐里，一辈子别让他出来，诸侯国又如何利用他来图谋秦国呢？"

秦王说："好主意。"便任命甘茂为上卿，让人带着丞相的印绶去齐国迎请他，甘茂推辞不去。

苏代又对齐王说："甘茂是个有才能的人，这次秦国任命他为上卿，派人携带相印迎请他。他因为感激大王的收留之恩，没有去，希望能成为大王的臣子。现在，大王准备如何安置他？大王如果不留下他，他一定不再感激大王。以甘茂的才能，如果让他全权调度强大的秦国的军队，我们就不好再图谋秦国了。"

齐王说："有道理。"就拜甘茂为上卿，把他留在了齐国。

智慧点拨

苏代巧妙地利用了秦王，让他出重金来聘请甘茂，为甘茂制造出秦国准备重用他的假象，然后又把这个戏继续演下去，让齐王相信甘茂的价值，在苏代的运作之下，甘茂成了齐国的红人，被拜为上卿。这种做法，可以说是中国历史上最古老的"包装"手段了，这样的奇谋，也是遵循古代谋略的原理而形成的。

一九、苏代妙计保齐

陉（xíng）山之役，赵国准备联合秦国进攻齐国。齐王害怕了，就派田章割让阳武给赵国，谋求议和，并让公子顺子去赵国充当人质。

赵王高兴了，就停止出兵，并告诉秦王说："齐国把阳武割给敝国，还派顺子来当人质，想求我们停止攻击，我让人来向您的手下通报。"

秦王派公子他去了赵国，对赵王说："齐国先前在和贵国一同救助魏国时背叛了盟约，是不可信赖的。贵国认为这是不义之举，就来告诉敝国，并送上二邑之地，供奉先王的祭祀以联合敝国伐齐。现在又突然按兵不动，甚至要与齐国结盟以接受土地，这是我不能理解的。请允许秦国增派四万军队攻齐，由贵国统一指挥。"

苏代替齐国写信给穰侯魏冉，信中说："我听见往来于秦、赵的人说：'秦国准备增派四万军队用来攻击齐国。'我暗中很有把握地对敝国君主说：'秦王圣明，老谋深算；穰侯聪慧，娴于世故，一定不会派四万军队增援赵军进攻齐国。'为什么要这样说呢？那三晋联盟是秦国最大的对手。三晋上百次地背叛秦国、欺骗秦国，秦国却不认为这是不讲信义、违背道德的行为。

"如果现在消灭齐国，就会增强赵国的力量，而赵国又是秦国的仇敌，所以，灭齐不利于秦国。这是其一；秦国的谋臣一定会说：'攻破齐国，赵国就会疲惫，秦国可以控制赵、楚两国。'可那齐国是一个疲弱的国家，诸侯联合攻击它，就如同用千钧强弩去射一个溃烂了的毒疮一样容易。秦王怎么能趁机控制赵、楚两国呢。这是其二；秦国出兵少了，赵、楚两国不会信任秦国，出兵多了，赵、楚就会反过来控制秦国。齐国害怕了，一定不投降秦国，而是去投降赵、楚两国。这是其三；齐国割让土地给赵、楚，赵、楚就会按兵不动。齐国再出兵为赵、楚充当先锋，秦国就会遭到攻击。这是其四；这无疑是赵、楚借秦之力破齐，又借齐之力破秦。为什么赵、楚那样狡猾，而秦、齐如此愚蠢呢？这是其五；秦国攻取安邑，与齐国和好，以安定此地，一定会免除后患。秦若占有安邑，韩国上党就难于保全。攻取三晋腹地和出兵攻齐又担心它们回不来，两者相比，哪件事对秦国更加有利呢？所以，我暗中很有把握地告诉敝国君主：'秦王圣明，老谋深算；穰侯聪慧，娴于世故，一定不会派四万军队去增援赵国攻击齐国。'"

智慧点拨

战国时期的战争格局瞬息万变，各个国家出于对自己利益的考虑，经常地相互背叛或者结盟。所以说，在这个时代里，为游说之士提供了前所未有的舞台。在这样的形式之下，苏代用一封写给穰侯的书信保住了齐国，可以说苏代的一封书信胜过雄兵百万，他的这封书信丝丝入扣，把秦国出兵助赵伐齐的危害说得头头是道，综合地分析了秦国助赵伐齐的种种弊端，并以此保住了齐国，不被强敌所灭。

二〇、自我推荐的范雎

公元前 283 年，也就是周赧王三十二年，燕将乐毅率燕、楚、魏、赵、韩五国兵马攻破齐国都城临淄，并一举攻下齐国七十余座城池，齐国仅剩下即墨和莒两座城池尚未攻破。齐愍王逃亡，被楚淖齿所杀。齐襄王在这内外交困、岌岌可危的国势下，仓促地在莒即位。

后来，齐将田单在这危急的关头力挽狂澜，智摆火牛阵，大败联军，力复七十城，齐国这才免遭亡国，得以复兴。

齐国蒸蒸日上的国势使当初随燕破齐的魏王坐卧不安，深恐齐襄王寻机报复。于是，魏王遣中大夫须贾出使齐国，议和修好。

齐襄王对魏使臣须贾很不礼貌，责问魏国反复无常，并说先王之死与魏国有关，令人切齿痛心。须贾嗫嚅而无言，不能应对。

这时，从须贾身后站出一人，他义正词严地辩驳道："齐湣王残暴骄横，五国同仇，岂独魏国？今大王光武盖世，应思重振齐桓公、齐威王之余烈，如果斤斤计较齐湣王时的恩恩怨怨，但知责人而不知自责，恐怕又要重蹈齐湣王的覆辙了。"

齐襄王听完这番不卑不亢、鞭辟入里的雄辩，不但没有发怒，反而在心中暗自赞叹这个年轻人的胆识和辩才。他仔细地打量了一番这个年轻人，然后什么也没有说。

这个站出来为须贾辩护的人便是范雎，当时，战国时期是一个游士和谋略家纵横捭阖的时代，游说成为当时士人升迁的重要途径。范雎虽欲周行天下，游说诸侯，一展平生所学，却因家境贫寒，既无钱作旅途之资，也没有托人引见之费。只好先在魏国中大夫须贾门下做门客，为他奔走效力，以此静观时变，等待时机，再谋出头之日。

此番以随从舍人的身份随须贾前往齐国，见须贾被齐襄王数落得嗫嚅无言以对，这才挺身而出，仗义执言，一来替主人须贾解围，二来维护魏国尊严。谁知祸从口出；范雎这番话给他带来了难以想象的灾难，以致险些送掉性命。

齐襄王退朝以后，脑海里总也抹不去朝廷之上仗义执言的那个年轻人的身影。当晚，他便派人劝说范雎留在齐国，以客卿相待。范雎义正词严地拒绝道："臣与使者同出，而不与同入，不信无义，何以为人？"

齐襄王闻知，心中甚为敬重，特赐予范雎黄金十斤以及牛、酒诸物。范雎又一次拒绝说："身在异国，肩负通使重命，岂敢擅自受用私馈之物？"

随从范雎受到了齐襄王的重视，而身为范雎主人的须贾却备受冷落，心中很不是滋味。

范雎把齐襄王送来礼物的事情具实向须贾作了汇报，须贾令他封还黄金而留下牛、酒，范雎唯命是从。

回到魏国后，须贾对这事越想越生气，他把这次出使齐国之所以受到冷遇的原因，全部归罪于范雎，并把范雎在齐国受到齐王厚赐的情况报告了魏相魏齐。魏齐大怒，命人将范雎抓来，严刑拷打。把范雎打得遍体鳞伤，血肉模糊，肋折齿落，惨不忍睹。范雎惟恐性命难保，便屏息僵卧，直挺挺地躺在血泊中不动，佯装死去。舍人误以为范雎已死，便去禀告正在饮酒的魏相。

这时，魏相正喝得面红耳热，便命仆人用苇席裹尸，弃于茅厕之中，让家中宾客轮番向席中撒溺，故意凌辱范雎，以戒后人。

范雎知道，小不忍则乱大谋，只得咬牙强挺。待到天色已晚，范雎从苇席中偷偷向外看，见只有一名卒吏在旁看守，便悄悄地说："我受了这样重的伤，就算是暂时苏醒了，也绝对没有活下去的可能了。你如果能发善心让我死于家中，以便殡殓，以后我的家人一定重金酬谢你。"

卒吏见范雎实在可怜，又贪利，便谎报魏齐，说范雎早已死去。酒酣中魏齐命仆人将范雎尸体扔到荒郊野外。范雎这才得以脱身。

他乘夜爬回家中，让家人将苇席置于野外，以掩人之目；同时派人通知好友郑安平，帮助他藏匿在民间，后化名张禄，并嘱家人明日发丧。

范雎果然没有估计错，第二天魏齐酒醒后，便疑心范雎未死，见野外仅存苇席，便派人到他家搜查，恰逢范雎的家人正在戴孝发丧，这才相信范雎的尸身为野狗拖去吃掉了，从此不再怀疑。

周赧王四十四年（公元前271年），秦昭王派使臣王稽出访魏国。此时的秦国由于孝公、商鞅变法，奠定了富国强兵的坚实基础，又经惠文王、武王、昭王几代人的不懈努力，国势日益强盛。

秦国有个传统政策，荐贤者与之同赏，举不肖者与之同罪连坐。因此，秦国的有识之士，都随时留意，访求人才。郑安平听说秦使臣来魏，认为时机已到，便身充贱役，去服侍王稽，想从中替范雎通融。

郑安平尽心侍奉，应对敏捷，没过几天便深得王稽的欢心。一天，郑安平想寻机试探王稽，借故来到王稽的房间，正巧王稽唤他近前讲话，郑安平不知何意，缓缓地走过去，王稽悄悄地问他："魏国是否有贤人，愿与我一起归秦？"

郑安平听了此话，喜出望外，忙答道："我乡里有个张禄先生，想要拜访使君，论述天下兴亡之事。只是有仇家在此，不敢白日造访。"

王稽也不介意，连忙道："白日不便，可在夜里来见。"

当天夜里，郑安平让张禄也扮作仆人模样，悄悄来到公馆，拜见王稽。两人就座，促膝畅谈天下大势，范雎指点江山，胸藏锦绣。未待范雎把话说尽，王稽已确认范雎是个少有的贤才，便与他相约说："我归国之日，先生可在魏国京郊三亭岗之南等候。"约罢而散。



《东周列国志》版画之"范雎巧计逃秦国"图。讲述范雎在魏国因受小人诬陷而受刑，于是诈死，改名张禄出逃秦国，受到秦昭王重用的故事。

几天后，王稽完成使命后辞别魏王和群臣，驱车回国；当行至三亭岗南面时；忽见林中钻出二人，正是张禄和郑安平。王稽大喜，以车载之，西驰而去。

王稽一行驱车行至秦国湖县时，远远望见前方尘土飞扬，一队车骑急驰而来。范雎是个有心人，见状忙问："来者何人？"王稽认得前驱，若有所思地回答："这是当朝丞相穰侯魏冉，像是东行巡察县邑。"

范雎虽然身处陋室，却始终关注着时局动态，对秦国政局多有了解。眼前的穰侯魏冉乃宣太后之弟，秦昭王之舅，把持朝政，专国用事，是秦国头号权臣，与华阳君、泾阳

君、高陵君并称“四贵”。他每年都要带着大队车马，代其王周行全国，巡察官吏，省视城池，校阅车马，扬威作福，权位已经登峰造极，炙手可热。秦昭王虽然不满，但心畏太后，也只好听之任之。

范雎对魏冉当然早有所闻，忙说：“我听说穰侯专权弄国，妒贤嫉能，厌恶招纳诸侯宾客；我如与他会面，恐其见辱。我且藏匿于车厢之中，免生意外。”王稽依言安排。

不一会儿，穰侯车马赶到，王稽连忙下车迎拜，穰侯也下车相见，例行公事地寒暄慰勉之后，穰侯来到王稽车前，问道：“关东情况怎样？诸侯有何事变？”

王稽鞠躬回答：“没有。”穰侯目视车中，又察看了一下随行人员，接着问道：“车中是否带来诸侯宾客？这些人实属无益之人，只能扰乱我秦国而已。”

王稽连称：“不敢！”穰侯没有发现什么可疑之处，不便久久盘查，遂率众东去。

一场虚惊过后，王稽连忙扬鞭策马。他正在暗赞范雎神机妙算，却见范雎从车厢里钻出来说道：“据我所知，穰侯这个人生性多疑而见事迟，刚才已经怀疑车厢中有人隐藏，忘记搜查，事后必然悔悟，势必掉马来追，我还是再避一下为好。”于是，范雎下车，从小路步行而去。果然，王稽车马才行十余里，忽听背后马铃声响，穰侯遣二十余骑从东飞驰而来，声称奉丞相之命前来搜查，他们果然搜查了车厢，见车中并无外国之人，方才转身离去。

王稽暗自叹道：“张先生真智士，吾不及也！”于是催车前行，遇上张禄，邀其登车，一同向秦都咸阳进发。从此，范雎得到了一展才华的大舞台。

范雎入秦时，秦昭王在位已 36 年，国势虽然强盛，但“四贵”掌权，排斥异己；秦昭王深居宫中，又被权臣贵戚所包围，再加上活跃在战国时期政治舞台上的谋士说客多如过江之鲫，难免鱼龙混杂，良莠不分。一时之间，在秦国上层统治集团中对来自诸侯各国的宾客辩士并没有多少好的印象，以为无信者居多。因而，尽管范雎用尽心机，还是难以跻身于秦国朝廷，向秦昭王陈述安邦治国之大计。

有一次，范雎求人向秦昭王举报家门，说道：“现有魏国张禄先生，智谋出众，为天下辩士，他要拜见大王，声称：‘秦国势如累卵，失张禄则危，得张禄则安。’然其言只可面陈，不可代传。”

显然，范雎此举分明是故作危言，耸人听闻，意在引起秦昭王的重视。然而秦昭王却以天下策士辩客，往往如此，并不去理睬，任你千条妙策，他就是不闻不问。

就这样，范雎住在下等客舍，粗茶淡饭，在焦虑烦躁中捱过了两年的时光。周赧王四十五年（公元前 270 年），秦丞相穰侯魏冉举兵跨韩、魏而攻齐，夺取刚、寿二地，以扩大自己的封邑陶，从而进一步增强自己的实力。这就给范雎攻击政敌提供了借题发挥的机会。

他向秦昭王上书说：“我听说贤明的君主执掌政权，有战功的必然得到奖赏，有能耐的一定会被任用做官，功劳大的俸禄多，战功多的爵位高，能治理民众的官位高，没有才能的人也不敢去做官，有能耐的人才不会被埋没。假设我下面的话有道

理，实行以后将有益于治理国家；如果不被采纳，那我留在这里也没有什么用处。

"常言说：'平庸的君主奖赏自己亲爱的人而惩罚自己憎恶的人；贤明的君主则不然，奖赏一定要给予有功的人，刑罚一定要按罪行施加。'现在我的胸膛、腰脊难以承受刑罚之苦，怎么敢拿没有把握的事情在大王面前尝试呢？我虽然是个鄙贱而轻微的人，难道大王不认为保荐我的人是不会欺上的吗？

"我听说周有砥厄，宋有结禄，魏有悬黎，楚有和璞。这四块宝玉，都是从优秀的工匠手里漏掉的，但这并不影响它们后来成为天下名玉。可是贤明的君主遗弃的人才，难道真对治理国家没有益处吗？我听说善于料理家族事务的人，在国内招聘管理人才，善于治理国家的人，在各诸侯国寻找贤德之士。正因为天下有明君贤主，所以诸侯才不可能独自占有能人贤士。这是什么缘故呢？就在于有些诸侯自损栋梁之才，导致人才流动。好的医生能预测病人的生死，贤明的君主会洞察事情的成败，有利就去做，有害则不做，心怀疑虑就先试一试。这条原则，即使是尧、舜、禹、汤再生，也不能改变。

"一些至关重要的话，我不敢写在奏折上；而浅显的道理又不值得听。我怀疑我自己愚蠢，说出的话不合大王的心意！或是会因为我出身低贱，这些言辞不值得大王一听！如果不是这样，我希望大王能在游玩观赏中赐给一点间隙，让我入宫拜见一下。"

奏折献上后，秦王特别喜欢，感谢王稽的推荐，派人用车将范雎接来晤谈。范雎来到秦宫，秦王亲自到庭院迎接他。

秦王对范雎说："本来我很早就应该聆听您的教诲，可正赶上秦国与义渠发生了战事，十分紧急，我随时要向太后请示。现在义渠的事情已经处理完毕，我可以聆听您的教诲了。我自认糊涂不聪明，应该对您行宾主之礼。"范雎表示谦让。当天，秦王就接见了范雎，知道的人，没有不为之肃然起敬的。

秦王屏退左右，宫中只剩下秦王和范雎两人对坐。秦王跪着问范雎道："先生对我有什么教诲呢？"

范雎答道："是，是！"

等了一会儿。秦王又向范雎请教，范雎又答应："是，是！"

这样一连三次。秦王挺直上身长跪，再次问道："先生是不愿意教诲我吗？"

范雎拜谢说："我不敢这样做。我听说吕尚开始遇见文王时，穿着渔翁的蓑衣，在渭河之滨垂钓，这就说明他们开始时交往并不深。可就在这次的一席话后，吕尚就被文王立为太师，并用车载回宫里，这是因为他说的话切中了要害的缘故。文王因为重用吕尚，最终拥有了天下，自己也成为一代帝王。假使周文王因为和吕尚交往不多，不和他深谈的话，那么周就不会具备成为天子的德行，周文王、周武王也没有成为帝王的可能。

"如今我只是个旅居困顿外国的普通人，和大王的交往不深，可是要谈的话都是事关匡扶君主的大事，处在你们亲骨肉之间，我虽然想尽我的微小忠心，可又不知道大王是怎样想的。所以，大王再三追问，我都不敢回答。我并不是有所畏惧而不敢说，早就知道，今天谈完话，明天就有可能被杀掉，但我一点都不害怕。只要

大王采纳我的建议，实施我的主张，我自己即使死去也不足担心，流亡也不足忧虑；满身生疮，披发为狂，都不足以为耻辱。像五帝那样的圣人也不免一死；三王那样的明君，仍然不免一死；春秋五霸的贤能，同样不免一死；乌获力大无穷，最终也是一死；孟贲、夏育勇猛无敌，也是要死的。死，这是每个人不可避免的必然的趋势。如果我的主意对秦国有一点点好处，这正是我最大的愿望，我又有什么可畏惧的呢？



《东周列国志》版画之伍子胥像

“伍子胥藏在皮袋里，从昭关逃出楚国，没有吃的东西，只好爬着膝行，在吴国的街市上乞讨，最终振兴了吴国，使阖闾称霸诸侯。假使让我的主意像伍子胥的谋略一样得以实施，就是将我囚禁起来，终身不放，只要我的计谋被大王采用，我又忧愁什么呢？箕子、接舆遍身生疮，披发为狂，但对殷商和楚国并没有起到什么好作用；即使让我和箕子、接舆一样，只要对事奉的君主有所裨益，也是我莫大的荣耀，又有何羞耻可言呢？我所担心的是，在我死后，天下的忠臣看到我因为尽忠身死，都会缄口裹足，不来秦国。大王在上面畏惧太后的威严，在下面又被奸臣蒙蔽，居于深宫之中，离不开保护你的包围，必将终身昏惑，难于辨识奸佞之臣。从大的方面看国家可能会被颠覆，小的方面也会危及自身安全。这才是我所担心的事情。至于穷困受辱，死亡流放，我是不害怕的。我死了，只要秦国得到大治，要比活着更好。”

秦王长跪说：“先生怎么能这样说呢？秦国地处偏僻，本王愚笨无能，多亏有先生来到这里，这是上天要我烦劳先生，以保存先王的社稷宗庙啊。我能受教于先生，这是上天赐福、先王不抛弃我的表现呵，先生为何这样说呢？事情不分大小，不管事关太后还是涉及大臣，都希望先生能明确教导我，不要怀疑我的诚意。”

范雎听了秦王的话之后，下拜而谢，秦王也下拜回礼。

范雎说：“大王的国家，北面有甘泉、谷口，南面有泾、渭两水，右边有陇山、蜀山，左边有函谷关和崤山，战车千乘，勇士百万。以秦兵的勇猛，车骑众多，和诸侯作战，就好像驱赶名犬韩卢追逐跛足的兔子，霸王之业是可以实现的。如今反而紧闭关隘，不敢出兵关东，这都是因为穰侯不竭力尽忠为大王谋划，以致大王计谋不能用全的缘故啊！”

秦王说：“请您讲一讲什么地方失误了？”

范雎说：“大王越过韩、魏去攻打强大的齐国，这个办法不好。如果出兵不多，不足以挫伤齐国的实力；如果出兵多了，孤军深入，又对秦国不利。我揣测大王的意思，是想让秦国少出兵，而叫韩、魏全力攻齐，这又不大仁义。如今秦国与韩、魏不和睦，却跨越这两个国家去进攻齐国，这样做可以吗？显然是失策之举。过去，齐国攻打楚国，大败楚军，俘杀楚将，开辟土地上千里，最终却没有得到尺寸之地，这难道是齐王不想得到楚国的土地吗？是形势不允许他这样做。诸侯们看到齐国军队疲惫，君臣不和，便起兵攻击齐国，结果国君受辱，军队溃败，成为天下的笑料。之所以会出现这种情况，是因为齐国进攻楚国的举动让韩、魏得到了极大的好处。这就好比把武器和粮食送给盗贼一样。大王不如采用‘远交近攻’的策略，即使得到一寸土地，也是大王的一寸土地，得到一尺土地，也是大王的一尺土地。现在舍近而攻远，难道不也是错误的吗？过去，中山国土地方圆五百里，被赵国独自占有，赵国功成、名就、获利，天下诸侯都不能伤害它。如今韩、魏地处中原，是天下的关键所在。大王若想图霸业，必先占有中原这一关键，进而威胁楚国和赵国。赵国强大了，楚国就会依附秦国；楚国强大了，赵国就会依附秦国，一旦楚、赵两国都依附秦国，齐国肯定会惧怕秦国，惧怕秦国就会以谦和的言辞和贵重的礼品来向秦国求和。只要齐国服从了秦国，韩、魏就会变成废墟。”

秦王说：“我想对魏国表示友好，可是魏王多疑，难以亲近。请问怎样才能和魏国搞好关系？”

范雎说：“用谦恭的言辞和贵重的财物去贿赂魏王；如果不行，就割让土地贿赂魏王；再不行，就只有出兵讨伐了。”

于是，秦国出兵攻打魏国的邢丘。邢丘攻陷后，魏国请求依附秦国。

范雎又对秦王说：“秦、韩两国的国土互相交错，如同绢帛上的刺绣。秦国国土中有韩国国土，就好像木头中生了蛀虫，像人的内脏有了毛病一样。一旦天下有变，对秦国危害最大的，莫过于韩国，大王不如收服韩国。”

秦王说：“我也想收服韩国，可是韩国不听，你说怎么办？”

范雎说：“出兵进攻荥阳，就会阻断成皋这一通道。从北面隔断通往太行的道路，韩国上党的军队就不能南下。这样一来，可以将韩国分成三段。韩国看到自己行将灭亡，怎能不听从大王的号令呢？只要韩国服从秦国，大王的霸业就可成就了。”

秦王说：“真是太好了啊！”

范雎说：“我在山东时，只听说齐国有个田单，不知道有齐王；听说秦国有宣太后、穰侯、泾阳君、华阳君、高陵君，没听说有秦王。大王能掌握国政，才能称得上国君；能兴利除弊，才能称得上国君；有生杀予夺的威力，才能称得上是国君。如今太后独断专行；穰侯出使他国，回国后不向大王汇报；泾阳君、华阳君杀伐惩处，无所顾忌；高陵君决定事情也不请示大王。国家有了这四个权贵，不出危险是不可能的。文武大臣都屈从于四个权贵，眼里哪还有秦王！像这样下去，怎能不大权旁落，政令又怎能出自大王之手？

“我听说善于治理国家的人，在国内树立绝对权威，并亲自掌握外交大权。穰

侯派出的使者假借大王的威望，任意与诸侯结盟或断交，联络盟国，讨伐敌国，没有人敢不听。讨伐攻战，取得的利益全归定陶，国家却因此凋敝，以致受制于诸侯；战争失利，百姓会产生不满情绪，祸害则将由国家承受。

“《诗经》中说：‘果实繁多会压断枝条，树枝折断会伤害树干；扩大封君的都邑会危及国家，尊崇大臣会削弱君主。’淖齿一度控制齐国政权，结果却抽了齐湣王的足筋，并把他悬挂在宗庙的房梁上，一个晚上就折磨死了湣王。李兑执政赵国，围困赵武灵王，一百天将他活活饿死。如今的秦国，秦太后、穰侯专权，高陵君、泾阳君辅政，没有人知道有秦王，这有些像淖齿、李兑时的样子。我今天尚能看见大王站立在庙堂之上，但是我担心将来秦国的当政者，并不是大王的子孙血脉呀。”

秦昭王听了范雎的一番话之后，头上冒出了冷汗，感到非常恐惧，便废黜了太后，驱逐了穰侯，罢了高陵君的官职，追使泾阳君逃出关外。

秦昭王对范雎说：“过去齐桓公得到管仲，把他称作‘仲父’。我今天得到先生，也可以称您为‘叔父’。”

智慧点拨

范雎以他对秦国形式的了解，在分析和判断的基础上，果断而大胆地再次上书昭王，阐明大义，直刺时弊而又紧紧抓住昭王的心病。帮助秦昭王坚定了铲除权臣的决心，特别是他提出的“远交近攻”的战略方针，使得秦国进一步壮大起来。事实证明，“远交近攻”的战略方针是行之有效的，秦国就是在这一方针指引下，一步步完成连横大业的。从这个角度看，范雎是秦国霸业的奠基人，如果没有范雎的出现，历史将是另一番景象。那样的话，也许秦昭王仍是谙弱无力的君王，别说统一不了诸侯国，权力尽失也未可知。正是小人物在不经意之间会改变历史的走向，如果没有范雎在魏国受辱，而是受到了重用，也许魏国和秦国的历史都要改写，然而正是因为范雎在魏国受到了小人的陷害，历史终于使得这一切都改变了，连同历史本身的走向。

二一、范雎死里逃生的妙语

秦军围困邯郸，十六个月都没攻克。有个名叫庄的人劝王稽说：“您为什么不赏赐军吏呢？”

王稽说：“只要大王信任我，别人的话不用听。”

庄又说：“您的想法不对。在父亲和儿子之间，父亲的指示是一定要执行的，但也有不执行的时候。如果说‘休掉你的爱妻，卖掉你的宠妾’，这个儿子能做到。如果说‘不要再想念她们了’，这个儿子是肯定做不到的。有个守闾里的老太太说：‘有一天晚上，某个人的妻子把一个男人接进她的屋里。’对前者来说，娇妻已休，爱妾已卖，心里能不想吗？对后者来说，看到了这样的事，必然会讲出去，这都是人之常情呵。

“军吏的地位虽然卑贱，也不会比守闾婆低。况且您恃宠欺下已经有些日子了！您难道没有听到过：‘三人之口成虎，十人之口可弯曲铁锥，大家联合起来，靠说空话能挪动东西，东西不长翅膀也会飞走的。’所以您不如赏赐军吏，好好地善待他们。”

王稽不听。

军吏们走投无路，果然扬言说王稽与杜挚要反叛。这个谣言传到了秦国，秦王听到这个消息后十分生气，并且准备将范雎和王稽一同杀掉。

范雎对秦王说：“我是东方偏僻地方的贫穷人，因为得罪了魏国，才逃到秦国。我在秦国没有诸侯的帮助，也没有亲朋故友，是大王将我提拔起来，让我主持国政，这是普天下的人都知道的。如今我愚昧糊涂，和王稽有了相同的罪过，可是大王如果把我公开处死，无疑是向天下诸侯显扬，大王用错了人，肯定会遭到诸侯的非议。我希望大王赐给我毒药，在我死后，用丞相的礼节下葬。这样，大王既没有饶恕我的罪过，又不会背上用错了人的罪名。”

秦王听了范雎的话之后，非常感动，他说：“对此我也有责任。”于是，不但没有杀掉王稽和范雎，反而对范雎更加信任和重用了。

智慧点拨

俗话说：“三人成虎”，谎言被重复一千遍就成了真理，这件事的起因是王稽不听庄的劝告，不能善待士卒，所以引起众人的不满，终于导致了遭到众人诋毁，纷纷传说王稽要造反的后果。但是，这个恶果又在范雎的巧言辩护中化为无形，转危为安。可以说是范雎的机智救了王稽的性命，范雎就是靠着他的智慧，登上了秦国的政治舞台，成为呼风唤雨的人物。

二二、秦王见顿弱

秦王嬴政想召见顿弱。顿弱说：“我恪守自己的节操，不愿参拜大王。大王如允许我不参拜，就可以会面；否则，我不见大王。”秦王只好答应了他的要求。

顿弱参见时对秦王说：“天下有有其实而无其名的人，也有无其实而有其名的人，还有无其名也无其实的人，大王知道吗？”

秦王说：“不知道。”

顿弱说：“有其实而无其名的人，是商人：他们没有耕田种地之劳，却囤积着大量的粮食，这就是他们有其实而无其名的原因。无其实而有其名的人，是农民：他们地一解冻就耕地，面朝黄土背朝天，终日劳作，却无颗粒积蓄，这就是无其实而有其名的原因。无其名又无其实的人，是大王。大王身为万乘之尊，没有孝道的名声；太后有千里封邑，却被幽禁，这是没有尽孝道之实啊。”

秦王勃然大怒，顿弱却毫无惧色，他面不改色地继续说道：“山东有六个诸侯国，大王不将威严施加给他们，却施加于自己的母亲，我认为大王的这种做法是不可取的。”

秦王忍气吞声地说："山东六国有可能兼并掉吗？"

顿弱说："韩国，是天下的咽喉，魏国，是天下的胸腹。如果大王能资助万金，让我东游韩、魏两国，我一定会让他们的大臣入朝秦国，这样，韩、魏就会服从秦国。只要韩、魏服从秦国，天下诸侯就可以兼并了。"

秦王说："我的国家很贫穷，恐怕拿不出那么多钱来。"

顿弱说："天下形势变化很快，不是合纵，就是连横。连横成功则大王称帝，合纵成功则楚王称帝。大王称帝，天下人都奉养大王。楚王称帝，大王虽然有万金，也不能占为己有。"

秦王说："好吧！"秦王便给了他万金，让他到韩、魏去游说。

顿弱果然将韩、魏的将相都请到了秦国。然后他又北游燕、赵，促使赵王杀了骁将李牧。从此赵国再也没有人可以与秦国抗衡。不久，齐王也来到秦国朝见秦王，赵、韩、魏、燕四国纷纷来到秦国，朝见秦王。

智慧点拨

顿弱带着万金游走于六国之间，用最小的成本帮助秦国制服了六国的合纵统一战线，使得六国纷纷投向秦国的怀抱，让六国纷纷拜倒在秦王的脚下，这就是谋略之士的作用，他可以兵不血刃，轻而易举地折毁别国的防线，取得了与出兵征伐同样的效果。

二三、巧舌如簧的黄歇

楚顷襄王二十年（公元前279年），秦将白起攻陷楚国的西陵，第二年又连克鄢、郢、夷陵，焚烧了楚国先王的陵墓；顷襄王把都城迁往东北的陈，据兵守卫。从此，楚国的实力被彻底地削弱了，不久，白起又率领秦军来攻打楚国。楚国有个叫黄歇的人，游学于各地，博识多闻，顷襄王认为他是一个难得的人才，就派他出使秦国。

黄歇来到秦国，对秦昭王说："天下诸侯，没有哪个国家比秦、楚两国更强大。可现在却听说大王想要进攻楚国，这正好比是两只猛虎相斗，反而让跛足的猎犬趁机获利，所以大王还不如和楚国友好相处。我给您陈述我的理由吧。"

黄歇见秦王听得很认真，就接着说："我听说：物极必反，如冬夏变化。事情一旦做过了头，就像把棋子垒起来一样危险。如今秦国的疆域占了天下的一半，拥有极西和极北的土地，自从有人类以来，万乘之尊的国君们从来没有拥有过像秦国这样广阔的国土。从先帝孝文王、庄襄王，到大王，历经三代，从未忘记将国土拓展到与齐国接壤，以便斩断诸侯合纵的交往通道。大王多次派盛桥去韩国担任要职，盛桥将北燕这块地方并入了秦国。大王不用出兵作战，不动声色，就可以拓地百里，大王可以说是很有作为了。大王又发兵攻打魏国，堵塞了魏都大梁的城门，一举占领河内，攻取南燕、酸枣、虚、桃人等地，楚、魏军队徘徊不前，不敢和秦军较量，大王的功绩也算不小了。大王让秦军休整了两年后，又出兵攻占了蒲、

衍、首垣等地，兵临仁、平丘、小黄，济阳婴城自守，魏国屈服。大王又割取了濮、磨以北的土地，使秦国和燕国连接起来，从而切断了齐国和韩国往来的通道，也阻断了魏、楚的联系。

“天下诸侯多次聚会结盟都不敢出兵救援，确实是慑于大王的威名。大王如果能持功守成，停止攻伐，行仁义之道，必再无后患，会成为三王之后的第四个圣贤之王，继春秋五霸之后的第六位霸主。大王如果想凭借人口众多，依仗军队强盛，趁着打败魏国的机会，希图靠武力成为天下霸主，让诸侯俯首称臣，我担心会后患无穷。《诗经》上说：‘人们做事都有很好的开始，却很少有完美的结局。’

“为什么这样说呢？当初，智伯只看到攻伐赵国有利可图，却没有预料到会有榆次之祸；吴王只看到讨伐齐国有利，却预料不到会有干隧之败。这两个国家，并不是没有建立功勋，只是由于贪图眼前的利益，最终陷入灭亡的祸患。吴王相信越国，所以出兵伐齐，虽然在艾陵打败了齐国，但胜利归来时，却在三江之滨被越王擒杀；智伯相信韩、魏，和他们联合伐赵，围攻晋阳城，就在胜利指日可待时，韩、魏两家却突然倒戈，将智伯杀死于凿台之下。如今大王处心积虑，念念不忘灭亡楚国，却忘记了只有楚国的灭亡才会增加韩、魏的力量这一点，所以我认为大王的这种做法是不可取的。《逸周书》有言：‘有远见的将军不深入他国作战。’从这点看来，楚国是秦国的友邦，而邻国才是敌人。如今大王转而信任韩、魏的友好姿态，这正好比当初吴王相信越王一样啊。

“我听人说：‘不能轻视敌人，不可坐失良机。’我担心韩、魏只是害怕亡国，才对大王辞令谦卑，实际上是在欺骗大王。这是为什么呢？秦国几代君主都对韩、魏不仅没有什么恩德，而且积怨甚深。韩、魏两国的民众中，父子、兄弟在与秦国作战时相继死去的情况代代都有，韩、魏两国国家残破，宗庙毁坏，民众战死沙场，身首分离，暴骨于野比比皆是，老百姓父子被俘虏劫掠，相随于路，络绎不绝，鬼神徘徊游荡，得不到祭祀。民不聊生，流离失所，沦为奴仆臣隶的遍布各诸侯国。韩、魏两国不灭亡，是秦国的一大隐患。现在大王却要进攻楚国，难道不是大大的失策吗？

“再说大王进攻楚国，将从哪条道路出兵呢？大王难道要向仇敌韩、魏借道吗？由于大王出兵时就担心军队难以返回秦国，所以会出兵资助仇敌韩、魏。大王如果不向仇敌的韩、魏借道，就一定会攻打楚国随阳以北地区。随阳以北地区都是高山大河，森林山谷，人烟稀少，大王即便占据了这里，也没有任何利用价值，只会落个毁灭楚国的名声，却无法得到拓土开疆的实利。而且，大王进攻楚国时，韩、魏、赵、齐四国必定会起兵响应。秦楚交战无暇他顾，魏国会进攻留、方与、铚、胡陵、砀、萧和相，这样，宋国故地会尽归魏国所有。齐军南下攻楚，泗水以北地区一定会为齐国攻占。这些地方都是四通八达的平原沃野，大王却让齐、魏两国独得，这无疑是大王出兵攻楚却扩大了韩、魏的国土，增强了齐国的国力。韩、魏强大起来，就会有足够的力量和秦国抗衡；齐国以泗水为南境，东边靠大海，北边倚黄河，没有后顾之忧。天下诸侯国之中就会数齐国最强；齐为了保全既得利益，就会假装听命于秦国。一年之后，即使他们自己不称帝，也会游刃有余地阻止大王

称帝。

"以大王您的疆域之大，民众之多，兵力之强，出兵和楚国结怨，反倒让韩、魏支持齐国称帝，这是大王的失策。我替大王考虑，最好是和楚国友好相处。秦楚结为一家，兵临韩国，韩国肯定俯首称臣。大王凭借崤山之险，还有黄河之障，韩国就成了观察关东诸侯动静的瞭望塔。这样一来，大王派出十万大军驻扎于新郑，魏国一定会惊惧万分，许和鄢陵会马上环城自守，上蔡、召陵和魏国的往来也会被切断，如此，魏国也会成为秦国在东方的观察哨。大王和楚国亲善，韩、魏两个万乘国君主就会全力伐齐，齐国济水以西的土地使可唾手而得。这样，大王的疆土就会东接齐国，直到东海，贯穿整个天下，使得燕、赵无法和齐、楚联系，齐、楚不能与燕、赵往来。然后，大王再威胁燕、赵，挟持齐、楚，这四国不等出兵攻打，就会臣服于秦国呵。"

黄歇的一番话，说得头头是道，使得秦王取消了灭亡楚国的念头。

智慧点拨

战国时代不愧是谋臣和游说之士的天下，秦国要进攻楚国这样一件惊天动地的大事却被黄歇的三寸不烂之舌消弭于无形。黄歇就是凭借他的谋略，为秦王谋划了一个攻韩伐魏的计划，从表面上看，黄歇处处为秦国打算，但实际上却是在为楚国消除灾难。

二四、神童甘罗

文信侯吕不韦想攻打赵国以扩大他在河间的封地，派刚成君蔡泽去燕国做联络。经过三年的努力，燕国派太子丹来秦国做人质。

吕不韦又请秦将张唐去燕国做相国，张唐推辞说："去燕国，一定要经过赵国，赵国正在悬赏捉拿我，如果抓到我，可以得到一百里土地。"吕不韦很不高兴地让他走了。

少庶子甘罗问："您为什么这么不高兴呢?"

吕不韦说："我让刚成君蔡泽在燕国做了三年工作，使燕太子来秦国做人质。现在我亲自请张唐去燕国，但他不肯去。"

甘罗说："让我说服他去燕国。"

吕不韦大声呵斥说："去！我亲自说他都不去，你怎么可以让他去呢?"

甘罗说："项橐七岁就能做孔子的老师，我今年已十二岁了。您为何不让我去试一下，这样快就赶我走呢?"

甘罗见到张唐就问他说："您的功劳和武安君的相比，谁的功劳更大?"

张唐说："武安君战胜敌军不计其数，攻占的城池不计其数，我的功劳不如武安君。"

甘罗追问："您是真的明白您的功劳不如武安君的大吗?"

张唐回答说："当然知道。"



《东周列国志》版画之“甘罗年少取高位”图

甘罗又问：“应侯在秦国做丞相时，和现在的吕不韦相比，哪个权更大?”

张唐说：“应侯不如吕不韦权大。”

甘罗追问：“您确信应侯的权力不如吕不韦权大吗?”

张唐回答：“当然知道。”

甘罗就说：“应侯想攻打赵国，可武安君不想去，应侯给秦王进言。秦王派快马传旨就在离咸阳七里的地方，将武安君赐死了。现在吕不韦亲自请您去燕国做相国，您却不愿意去，我不知道您会不会死在吕丞相的手中啊!”

张唐点头答应了，准备去燕国，后来，他对吕不韦说：“是因为您的儿子的缘故我才同意去燕国的。”

于是他让人准备车辆、马匹、钱财，出发的日子业已确定，甘罗又对吕不韦说：“请您借给我五辆车子，让我先去替张唐游说赵王。”

吕不韦按照甘罗所说，给他准备了五辆马车，甘罗去拜访赵王，赵王亲自到郊外迎接他。

甘罗问赵王：“您听说过燕太子丹到秦国的事吗?”

赵王答道：“听说过。”

甘罗又问：“听说张唐要去燕国做相国的事了吗?”

赵王说：“也听到了。”

甘罗就问：“燕太子到了秦国，燕国就不敢背叛秦国；张唐到燕国做相国，秦国也不会再欺辱燕国。秦、燕两国互不相欺，赵国就十分危险了。秦、燕两国之所以相互结盟，没有别的缘故，只是为了攻打赵国，以扩大吕不韦在河间的封地。如果大王送给我五座城邑去扩大河间封邑，秦国就会将燕太子遣送回国，并和赵国一起攻打燕国。”

赵王立即割让了五座城邑，秦国也将燕太子送回了国。后来，赵国攻打燕国，占领了上谷郡的三十六个县，分给秦国十分之一的土地。

智慧点拨

古人说：“虎父无犬子”，吕不韦智力过人，但是他的儿子甘罗更让人刮目相

看，以他十二岁的年龄，不仅能说服张唐到燕国去就任，而且还能够说服赵王主动拿出五个城邑，作为秦国与燕国绝交的筹码，最后达到秦国与燕国决裂，赵国乘机征伐燕国的目的。可见在战国的混战中，凭借的不仅仅是武力，更要靠智力，谋略才是取得胜利的根本保障。

二五、李牧之死

吕不韦离开秦国后，他的党羽司空马逃往赵国，赵王任命他做赵国的守相。这时，秦国出兵攻打赵国。

司空马对赵王说："文信侯在秦国任丞相，我是尚书，十分了解秦国的军政大事。现在大王又让我做守相，熟悉了赵国的情况，我先把秦、赵两国的情况作一番比较，看一看谁会取胜。大王，赵国和秦国哪个强大?"

赵王说："赵国不如秦国强大。"

司空马又问："两国谁的人口多?"

赵王说："赵国不如秦国人口多。"

司空马又问："秦国和赵国哪国更富足?"

赵王说："赵国不如秦国富足。"

司空马又问："秦国和赵国哪国社会安定?"

赵王说："赵国不如秦国的社会安定。"

司空马又问："哪国的丞相更有才能?"

赵王说："赵相不如秦相。"

司空马又问："两国的武将相比，哪国的将领更有指挥才能?"

赵王说："赵国的将军不如秦国的将军。"

司空马又问："两国的律令相比，哪国的更加严明?"

赵王说："赵国不如秦国律法严明。"

司空马长出了一口气，然后接着又说："如此看来，赵国没有一件事情能超过秦国，所以赵国必亡无疑。"

赵王说："您不远千里来到赵国，教我治理国家，希望能听到您的计策。"

司空马说："大王您如果肯割让出赵国的一半领土去贿赂秦国，秦国兵不血刃就可以得到赵国的半壁江山，一定十分高兴。秦国既怕赵国抵抗，又怕诸侯救援，所以肯定会乐意接受。秦国得到土地之后，就一定会撤出赵国，赵国依靠半壁江山仍可存活下去；秦国得到赵国的土地后，会更加强大。山东诸侯必然会十分恐慌，赵国一旦灭亡，就会危及他们自己，他们一定会惊惧不安，便会起兵来救援赵国，那么，合纵抗秦的局面就会形成。我请求替大王联合其他诸侯，合纵抗秦。如果合纵告成，大王名义上失去了赵国半壁江山，实际上却得到六国的力量，共同抗击秦国，灭亡秦国易如反掌呵。"

赵王说："不久前，秦国发兵攻打赵国，我们割让了河间十二个县给秦国，军队也被削弱，仍然没能避免秦国的兵祸。如果再将赵国的半壁江山割让给秦国，秦

国的力量就会更强，我国将无力自保，可能被灭亡。希望您能再想一个主意。”

司空马叹口气，说道：“我一开始就在秦国从事文书工作，以后又做了小官吏，没有领兵打仗的经历，希望大王能出动全部军队由我率领去抗击秦军。”

赵王听了司空马的话之后，认为这个人夸夸其谈，不愿任命司空马为将军。

司空马说：“我出的主意大王不采用，看来我没法为大王服务了，希望能允许我离开赵国。”

司空马准备渡过平原津离开赵国。平原津令前来慰问他，并询问道：“秦军正在攻打赵国，贵客刚从赵国来，赵国的情况怎样？”

司空马说赵王不用他的计谋，赵国肯定会灭亡。

平原津令问：“您估计，赵国何时灭亡？”

司空马说：“赵国任用武安君李牧为将，尚可支持一年；如果没有了武安君，不出半年就会灭亡。赵王有个宠臣叫韩仓，他曲意逢迎，和赵王交往十分密切，又妒贤嫉能。现在赵国危急万分，赵王一旦听信他的话，武安君必死无疑。”

司空马离开赵国之后，韩仓果然诋毁武安君李牧，赵王就派人接替了武安君的职务。



李牧雁门纵牧图，出自清·马骀《百将图传》。此图描绘了战国时赵国名将李牧在雁门抵御匈奴的情景。

武安君李牧回到国都，赵王派韩仓指斥李牧说：“将军打了胜仗，大王向您敬酒贺功，可将军在回敬大王时，却双手紧握匕首，你这是图谋刺杀大王，罪该万死。”

李牧说：“我双手因病伸不直，虽然身体高大，但手臂很短，摸不到地上，我怕起居不便犯了不敬之罪，就让木匠做了一副木杖接在手上。大王如果不信，我拿出来让您看看。”说着，他将假手从袖子中伸出，原来是两个木橛，用布条缠着。接着，李牧又说：“希望您进宫向大王说明情况。”

韩仓说：“我奉大王之命，赐将军死，不予赦免。我不敢多言。”

于是，李牧朝北向赵王遥叩拜谢，抽出宝剑准备自杀，又转念一想：“做臣子的不能在宫中自杀。”于是他很快地走出内宫门，又出了外宫门，用右手举起剑准备自杀，可因为手臂很短，无法触及咽喉，他只好用口衔着剑头将剑柄倚在门

柱上，自刺而死。

武安君李牧被奸臣韩仓害死五个月后，赵国果然被秦国所亡。

赵国灭亡后，平原津令每次见到朋友，就会叹息："唉，司空马离开了赵国，这才导致赵国灭亡啊!"

智慧点拨

司空马本来是吕不韦的门客，后来随着吕不韦在秦国失去了显赫的政治地位，司空马也被逐出了秦国。但是，他被秦国所驱逐，并不是因为他没有头脑；后来不被赵国所用，也并不是因为他没有本领；赵国失去了司空马，然后又自毁长城，杀死了李牧，后来赵国也随之灭亡了。国家之所以灭亡，不是因为没有贤才，而是有了贤才却不能得到重用。

二六、糊涂一时的韩非

四国结成合纵联盟，准备攻打秦国。秦王召集大臣和宾客共六十余人商议对策。

秦王问："四国联合起来，准备进攻秦国。但当下我们财政困难，老百姓尚未动员起来，应该如何应付目前的局面?"大臣们没有人回答他的问话。

就在这个时候，姚贾对秦王说："我愿意出使四国，让他们自动放弃进攻秦国的主张，按兵不动。"

于是秦王让他带领一百辆车子的车队，携带一千斤黄金，身着秦王赏赐的衣服，头戴秦王赠送的帽子，腰佩秦王奉送的宝剑，去出使四国。姚贾的出使，非常成功地让四国放弃了进攻秦国的打算，并和他们建立了友好关系。秦王十分高兴，封给姚贾食邑一千户，并拜他为上卿。

韩国特使韩非在秦王面前诋毁姚贾说："姚贾携带珍珠宝玉，南去出使了楚、吴，北去出使了燕、赵，经历了三年时间，但这四个国家未必真心实意和秦国结盟，而珠宝却已经进了四国王宫。这实际上是姚贾借大王的权势和国宝，私自结交诸侯。希望大王明察。姚贾起初是魏国的守门人，还偷过人家的东西；他后来在赵国做官，却被驱逐出境。大王任用这样一个守门人、魏国的大盗、赵国的逐臣，来参与国家大事的决策，是很难激励臣下的。"

秦王将姚贾召到宫里问道："我听说你用我的钱私自结交诸侯，有这事吗?"

姚贾坦然地回答说："是的，有这回事。"

秦王怒道："你还有脸面再见我吗?"

姚贾毫无畏惧地回答说："曾参对父亲孝顺，天下人都愿意让他成为自己的儿子；伍子胥忠于吴王，天下的君主都想让他成为自己的大臣；贞女巧于女红，天下人都想让她做自己的妻子。姚贾忠于大王，大王却不知道；姚贾不将珠宝送给四国诸侯，还能送给谁呢?假使姚贾对大王不忠，四国诸侯能相信我吗?夏桀听信谗言杀了良将，商纣听信谗言杀了忠臣，最后都身死国亡。现在大王听信谗言，忠臣将

不复存在了。”

秦王轻蔑地说：“可你不过是个看门人，魏国的大盗、赵国的逐臣而已。”

姚贾说：“太公望吕尚，在朝歌时是个肉贩子，又是被子良赶走的家臣，在棘津时没有人雇他做工，但周文王却任用他成就了王业；管仲只是一个卑贱的商贩，在南阳时曾困顿不堪，后来在鲁国成了囚犯，但齐桓公却任用他，以至称霸诸侯；百里奚，是虞国的乞丐，相传他的身价只有五张羊皮，但秦穆公任命他为相，征服了西戎；晋文公任用了中山大盗，取得了城濮之役的胜利。”

姚贾见说得秦王动了心，就继续说：“这四位智士，都有过非常耻辱的历史，因而都遭到天下人的诽谤，明智的君主之所以任用他们，是预见到他们可以建功立业。假如像卞随、务光、申屠狄那样洁身自好的人，大王难道能用他们吗？所以圣明的君主不计较人才的污点，不听信别人的谗言，只看他是否有为我所用的长处。所以，能使国家长治久安的人，即便有人诋毁他，君主也不要听信；有些人即使具有很高的声望，但如果对国家没有半点可用之处，也不应该奖赏。这样一来，就会让那些没有功劳的人不敢对大王存有非分的要求。”

秦王说：“你说得有理。”于是，又重新重用姚贾，并将韩非杀掉。

智慧点拨

姚贾是一个出身低微的人，但却是非常善辩的策士，他不仅凭借自己的巧舌如簧，游说四国放弃了对秦国的抵抗，而且还能在秦王对他低微的身份表示怀疑的时候，旁征博引，自比吕尚和管仲，不仅说服了秦王继续重用自己，而且还把韩国的使臣置于死地。这就是姚贾的过人之处。

二七、保住封地

公元前322年，齐威王打算把薛地封给田婴，楚怀王听到这个消息，心中大怒，要发兵攻打齐国。齐威王听说楚王要兴师问罪，便对大臣说：“现在，楚强我弱，为避战祸，就不要把薛地封给田婴了。”

齐国贵族公孙闬出班对齐王说：“封与不封，不但在我们齐国，也在楚国。臣愿去劝说楚王，让他比我们更愿意把薛地封给田婴。”

齐威王说：“那好，你就辛苦一趟吧。”

田婴也对公孙闬说：“此事完全拜托先生了。”

公孙闬千里迢迢来到楚国，面见楚王，对楚王说：“大王，为什么鲁国和宋国都非常顺从地服侍楚国，而只有齐国不肯臣服于楚国呢？是因为齐国大，而鲁国和宋国小啊。大王只愿鲁国和宋国小，却非常高兴齐国大，这是为什么呢？”

楚王说：“哪有此事，真是一派胡言！”

公孙闬说：“那么，大王为什么反对齐国将薛地封给田婴呢？其实，齐国割地封给田婴，齐国就会变得小而弱，这对楚国来说，是一件好事啊。因此，请大王三思，不要反对齐国将薛地封给田婴。”

楚王听了之后，拍掌笑道：“说得好，说得好。”于是，便不反对齐国把薛地封给田婴了。

公孙闬回国报信，齐威王便把薛地封给了田婴。

齐威王将薛地封给靖郭君田婴后，田婴打算在薛地修筑城墙。田婴的门客听说后，纷纷向他进谏说：“在薛地修城，实在没有必要。”

这些话田婴听不进去，但天天都有人进谏，田婴火了，便对门吏说：“如果再有人进谏，不许通报。”就这样，即使有人还想进谏，也进不了田婴的府门了。

有一天，一个齐国人求见田婴，对门吏说：“我只对相国说三个字，如果多说一个字，请相国用鼎把我烹了。”

门吏通报后，田婴说：“好，让他进来吧。”

门吏出来对来人说：“相国有请。”来人听说后，快步走到田婴面前，只说了“海大鱼”三个字，说完回身就走。

田婴听了这三个字，丈二和尚摸不着头脑，他急忙向那人喊道：“回来！回来”！

来人听到田婴在叫他，马上站住了。

田婴说：“你还有话没讲啊。”

来人说：“我还是不讲吧，我可不敢拿生命开玩笑。”

田婴说：“没关系，接着说吧。饶你不死。”

来人说：“大人没听说海里的大鱼吗？渔网打不住它，钓钩牵不动它，但是，当它一旦被冲荡到沙滩上，失去海水的时候，他就成了蝼蛄和蚂蚁的美餐了。现在，齐国就是大人的水啊！如果大人能永远拥有齐国这个‘大水’，还在乎薛地没有城墙吗？如果失掉了齐国这个‘大水’，就算您把薛城修得像天那么高，又有什么用呢？”

田婴听了这话，连声说：“说得好！”说完，立即传令，停止修筑薛地的城墙。

智慧点拨

齐国的公孙闬机智善辩，终于说服了楚国，同意将薛地封给了田婴。田婴在得到了薛地之后，大兴土木，准备修筑城墙，很多人劝谏，统统遭到了田婴的拒绝，后来，一个陌生人仅仅用三个字就说服了田婴，通过这个人所说的“海大鱼”三个字，说明了有见识之人必有谋略之见，他能在不伤害位高权重之人的尊严的前提下，达到劝谏的效果，这才是我们要学习的说话技巧。

二八、齐貌辨巧解芥蒂

靖郭君田婴特别欣赏齐貌辨，可是齐貌辨这个人有很多缺点，所以田婴的门客们都不喜欢他。士尉为此劝谏田婴，但是田婴根本听不进去，于是，士尉就告辞田婴，离开了这里。

田婴的儿子田文也对齐貌辨的做派很看不惯，经常在私下里劝说父亲不要过分

地重用齐貌辨。田婴听了儿子的话之后非常生气，他大骂儿子说："如果能让齐貌辨先生满意，即使是杀了你们这帮人，毁坏了我们家，我也会愿意，没有任何怨言地去做！"

于是，田婴让齐貌辨住在最好的房子里，让自己宠爱的家童亲自为他驾车，早晚伺候他吃饭、饮茶，简直是无微不至。

过了几年，齐威王去世了，宣王即位。田婴和宣王的关系非常不好，于是他就辞去相位，回到封地薛邑，和齐貌辨一起留在那里。

过了没有多长时间，齐貌辨去向田婴辞行，请求允许他去谒见宣王。田婴劝他："大王很不喜欢我，您如果去了，一定会被杀掉。"

齐貌辨说："我本来就没有想活着回来，我一定要去！"田婴没有办法劝阻他，只好让他去了。

齐貌辨到了齐都。齐宣王听说后，就准备好了要整治齐貌辨。齐貌辨去谒见宣王，宣王问他："你，就是那个让靖郭君言听计从、十分欣赏的那个人吗？"

齐貌辨回答说："十分欣赏是事实，言听计从则未必。大王刚被立为太子时，我对靖郭君说：'太子的相貌不太好，两腮过大，双目斜视，这种人肯定会背叛的。你不如废掉太子，另立卫姬生的郊师那么小的孩子为太子。'可是，靖郭君哭着说：'不行！我不忍心这样做。'如果他按我的意见做了，就没有现在的祸患了。这是一件事情；我们这次到了薛邑，楚国的昭阳用大于薛地几倍的地盘与靖郭君交换封地，我又建议：'一定要答应楚国的要求！'可是，靖郭君说：'我从先王那里接受了薛邑之封，尽管与当今大王的关系不好，可如果失掉了薛邑，你让我如何对先王交代呢？况且薛邑有先王的宗庙，我又怎么能把先王的宗庙交给楚国呢？'又没有听我的。这是第二件事。"

宣王听完这番话，长长地叹息了一声，面色缓和了下来，然后，又对齐说："靖郭君居然对我这么好吗？我一点都不知道。您愿意替我去把靖郭君请回来吗？"

齐貌辨答应："遵命。"

田婴回到齐都，他穿着威王赏赐的衣服，戴着威王赏赐的帽子，佩带威王赏赐的宝剑。宣王亲自去城郊迎接他，一看到他就哭了。

田婴到来后，宣王就请求他出任相国。田婴推辞不干，最后不得已才接受了。

过了七天，他又以有病为由坚辞，三天后才被宣王批准。在当时，田婴真可谓能发现人才了，自己能了解人才，所以别人的非议也无法阻挠。这正是齐貌辨能舍弃生命，乐于奔走，为田婴解除祸患的原因呀！

智慧点拨

中国有句古话："士为知己者死"，齐貌辨一直受到了田婴的欣赏和重用，所以能够在田婴即将灾难临头的时候挺身而出，为田婴解围。通过田婴重用齐貌辨的故事我们可以看出，对于上层统治阶级的领导者来说，用人之道在于知人善任，用人之长。所谓知人善任就是了解和掌握自己手下人的特点，并将他的才能合理地利用。所以从某种意义上讲，知人善任和用人之长是一致的。

二九、从中渔利的齐威王

公元前353年，魏国进攻赵国，包围了赵都邯郸。赵王见有城破之危，忙派出使者趁夜色摸出城去，到齐国向齐威王求救。

齐王闻讯，召集文武大臣商议此事。齐王对大臣们说："魏国进攻赵国，赵国危在旦夕。现在，赵国使者前来求救，我们是出兵好，还是不出兵好？"

相国邹忌马上回答说："还是不救为好。"

大臣段干纶说："如果不救，对我们是不利的。"

齐威王问道："为什么呢？"

段干纶回答说："魏国兼并赵国之后，会变得更加强大，这对我国有什么好处呢？"

齐王说："对！"于是决定出兵。齐威王对大臣说："我军到赵国后，要驻扎在邯郸郊外。"

段干纶说："这可不是我建议出兵的本意。如果我国大军驻扎在邯郸郊外的话，则邯郸能够保住，魏军也不会受到丝毫损失。依臣之见，不如南攻魏国的襄陵。这样，邯郸城破之后，魏军必然打得疲惫不堪，我们就有机可乘了。"

齐威王连声说："此计甚好，就这么做吧！"说完，命令齐军出发，向南攻打魏国的襄陵。

同年七月，在魏军的猛攻下，赵国的邯郸沦陷了。齐军乘魏军战后疲惫之机，在桂陵大破魏军，趁机捞了一把。

智慧点拨

俗话说："鹬蚌相争，渔翁得利"，齐威王听取了谋臣段干纶的建议，在魏国和赵国的战争中狠狠地捞了一票，得到了很多的实际利益，这种胜利的成果，是与齐威王肯于接纳建议，听取并接受了谋臣计划是分不开的，由此可以看到，正确地采纳一个谋略，可以胜过雄兵百万。

三〇、一举两得

齐威王时，邹忌是贤相，田忌是良将，两个人同是国家的忠臣，但却彼此不和，成见颇深。

公孙闬对邹忌说："相国为何不向大王建议伐魏？如果胜了，是你出的主意；如果败了，罪在田忌。如果田忌败了，即使他不战死，也会因为战败后退而被大王杀掉的。"

邹忌说："真是妙计！"于是，便去见齐王，劝齐王让田忌率军伐魏。

结果田忌伐魏，三战三捷，消息传来，邹忌感到很不安，他问公孙闬说："田忌三战三捷，这如何是好？"

公孙闬说："相国勿忧，我自有办法。"

公孙闬派人带着十镒黄金到市上去占卜，对卜者说："我是田忌的人，如今田将军三战三捷，名震天下，想回军成大事，请你卜一卜可否吉利?"

派出的人占卜完走后，公孙闬命人逮捕卜者，举报给齐威王。

这时，有人跑去告诉远在前线的田忌说："有人在陷害将军，将军要防备啊!"

田忌听说占卜之事后，怕辩白不清，不敢回国了，打算出走。

这时，孙膑对田忌说："将军愿意成大事吗?"

田忌问道："如何成大事?"

孙膑说："将军可以留下军中老弱者，只率精锐之师冲入临淄西门。这样，齐王可制，邹忌也可以赶走了。否则，将军就不能回齐国了。"

田忌没有听孙膑的话，而是逃亡到了楚国。邹忌听说之后，担心田忌利用楚国的支持，重返齐国。这时，有个叫杜赫的人对邹忌说："请让我为丞相跑一趟，我会让楚王把田忌留在楚国。"

邹忌听了，十分高兴，为他准备车马，让他出发了。

杜赫面见楚王说："邹忌之所以不和楚国结好，是因为怕楚国支持田忌重返齐国啊。大王不如将江南之地封给田忌，表示田忌不再回齐国了。邹忌听说后，一定会重谢楚国的。田忌是逃亡的人，得到封地后，也会感激大王的，如果他将来回到齐国，也会让齐国服侍大王的。这样，田、邹二人就都为大王所用了。"

楚王听了杜赫的话，十分高兴，马上将江南之地封给了田忌，而田忌也失去了重返故国的机会。

智慧点拨

田忌是齐国的名将，邹忌是齐国的良相，但是两个人不能做到将相和，于是给国家埋下了祸根。邹忌利用公孙闬，先是设计逼走了田忌，然后又派人去游说楚王，将田忌永远地留在了楚国，永远没有了重返齐国的可能。田忌遭遇了这样的命运，谋臣在其中起到了非常重要的作用，同时，也与两个人都不能很好地与对方合作有着十分重要的关系，如果两个人都退一步，便会海宽天空，齐国的国运也会昌盛起来。

三一、趋利避害说合纵

陈轸曾经做过楚国之臣，大概因为不能取得楚王的信任，于是去了魏国，欲求仕于魏王。陈轸去魏国求仕时，恰好张仪在魏国得宠于魏王。张仪很不喜欢陈轸，为阻塞陈轸求仕之路，遂对魏王说："陈轸心系楚国，曾很卖力地为楚国求地，他若在魏国参政，必定会为楚国的利益着想。"

因为张仪的排挤，所以陈轸一直不被魏王任用。有一位名叫左爽的人对陈轸说："张仪正深得魏王信任，他在魏王面前说下一句话，您即使解释一百遍，魏王也不会听您的。"

于是，他和陈轸定下了一条计策。按照计策，陈轸派人把张仪说给魏王的话到处宣扬，一直传到楚国，让楚王听到。楚王听到张仪的话后，打消了对陈轸的疑虑，立即准备任用陈轸。

秦国攻击魏国，陈轸使得韩、赵、魏三国结成同盟，接着，又到齐国去游说齐湣王。他拜见齐王说："古代的帝王兴兵征讨，是想匡立天下，建立功名，并且为子孙后代着想。如今齐、楚、燕、赵、韩、魏六国相互征讨攻伐，非常剧烈，不但不可能建立功名、却正好可以增强秦国的实力并且削弱自身，这不是山东各国最好的策略呵！威胁山东各国安全的是秦国。可是山东六国居然不担心强秦，反而自己相互攻伐，消耗彼此的实力，最后让秦国坐收渔翁之利，这正是我替山东各国忧虑的原因呀！各诸侯国替秦国相互割削，可秦国却连力都没有出；各国替秦国相互烹煮，可秦国却连柴禾都不用出。为什么秦国那样聪明，而山东各国如此愚蠢呢？希望大王能好好思考这个问题！

"古时候，五帝、三王、五霸之所以兴兵攻伐，是为了讨伐无道的诸侯。现在的秦国攻伐天下就不是这样了，它的宗旨与古代帝王完全背道而驰，各诸侯国君必然死于屈辱，而老百姓一定会死于掳掠。如今韩、魏两国百姓的眼泪从来都没有干过，而齐国却并非如此。这并不是由于秦国和齐国亲近而与韩、魏疏远的缘故，只是因为齐国距离秦国较远，而韩、魏离秦国很近而已。现在，齐国马上就离秦国近了，因为秦国想攻占魏国的绛、安邑一带，秦国一旦占领了绛、安邑，然后再往东渡过黄河，黄河内外都将被秦国吞并。秦军东进攻击齐国，会占领齐地一直扩展到大海。这样一来，楚、韩、魏三国被阻绝在南方，燕、赵被阻塞于北方，相互无法联络，齐国就没有什么好主意了。希望大王能仔细考虑一下。

"如今赵、韩、魏三国已经结成联盟，重新约定为兄弟邻邦，约定好共同出动精锐部队戍守魏国西部边防以及绛、安邑地区，这是确保长治久安的策略呀！齐国如果不马上出动精锐部队与三晋联合，一定会有后患！三晋形成联盟，秦国就不敢攻击魏国，肯定会转而向南攻楚。楚、秦两国争战，三晋怨恨齐国不帮助自己，一定会联合向东攻齐。这就是我所说的齐国一定会有大的祸患。大王您不如赶快出兵与三晋联合。"

齐闵王听了陈轸的话，认为很有道理，果然郑重地答应了，于是派出军队与三晋联合抗秦。

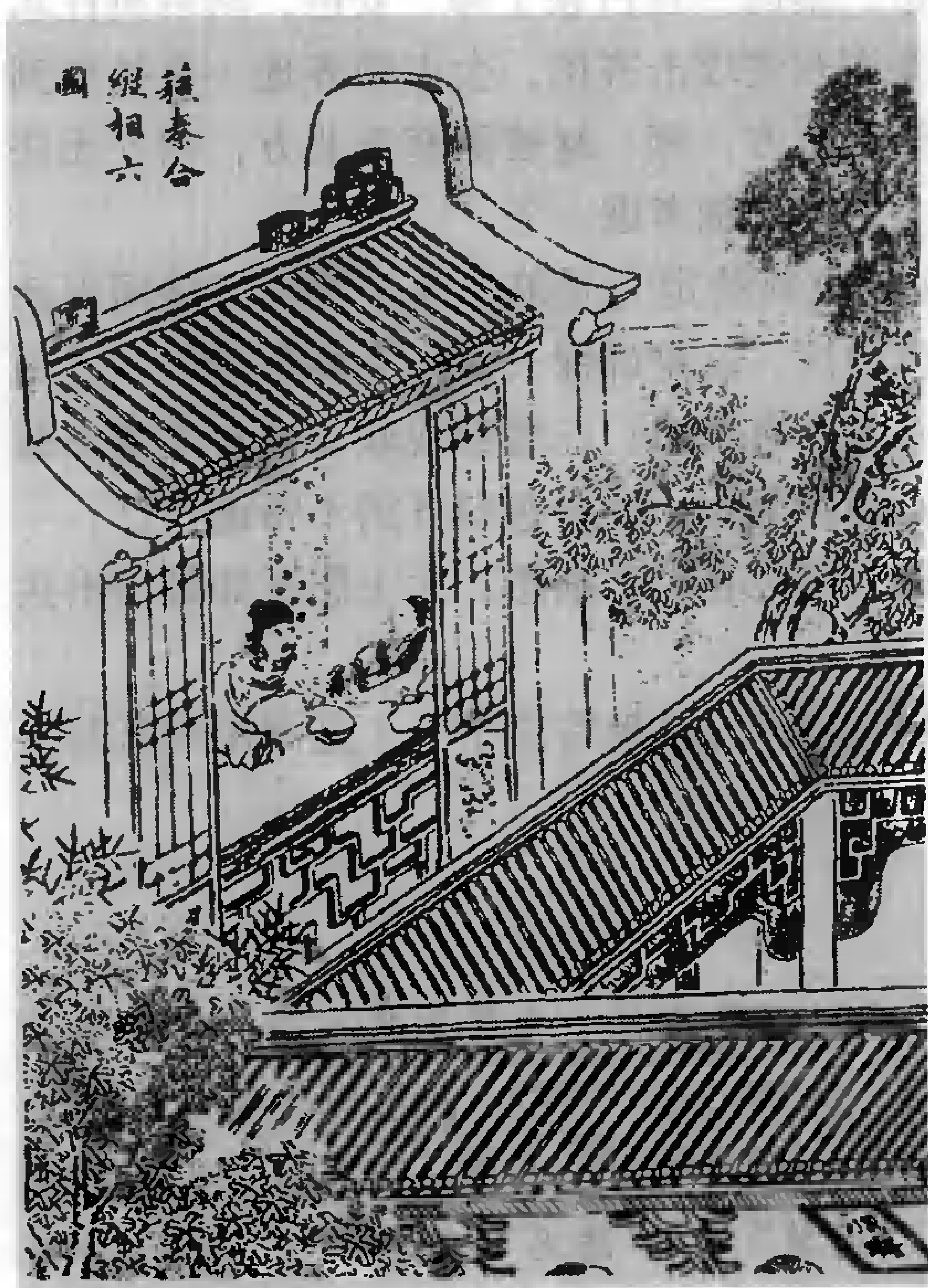
智慧点拨

陈轸是一个以游说列国君王而追求个人功名的人物，在楚国失宠后，无奈之下来魏国求仕。张仪为堵塞陈轸的进用之路，向魏王进"谗言"，把陈轸说成是暗通楚国的奸细。陈轸明知自己在魏国的求仕是根本不可能了，于是他将计就计，利用张仪的"谗言"巧做文章，顺势将自己"通楚"的"恶名"宣扬出去，将这个消息反馈给楚王，反而取得了楚王的信任。在秦国讨伐魏国的时候，陈轸在齐王面前陈述利害，游说齐王出兵抗秦，展示了陈轸作为游说之士的谋略和辩才。

三二、苏秦巧舌说合纵

苏秦分别游说韩、赵、魏、燕四国国君，各自出军兵粮草，以攻秦国，推选赵国宰相奉阳君为合纵长，而齐国实际上却是合纵的真正组织者和指挥者。名义上虽然是合纵攻秦，但实际上不过是借齐制秦。

苏秦为赵国组织合纵联盟，他游说齐宣王说："齐国南有太山，东有琅琊，西有清河，北有渤海，这是一个四面险阻的好地方呀！齐国的疆域方圆达两千里，军队有数十万，粮食堆积得像小山一样高。国家的精锐部队，以至各地征调的士卒，行动起来如同箭矢一样迅速，打起仗来像雷电一样勇猛，解散时有如风雨一样迅疾。即使发生战事，也不必翻越大山，渡过清河、渤海去远征。都城临淄之中，有七万户人家，我私下里估算过，每户三个男子，三七二十一万呵！不需要征发边远县份的壮丁，仅临淄城内就已经有二十一万兵力了！临淄十分殷实富足，城内的居民到处都是吹竽、鼓瑟、击筑、弹琴、斗鸡、赛狗、下棋、踢球来取乐度日的。临淄城内的街道，车轮互相撞击，人群拥挤，如果把街道上行人的衣襟连起来就会形成帷帐，如果把衣袖举起来也会成为帐幕，人们挥洒的汗水如同下雨一样。家家殷实富裕，人人趾高气扬。如今以大王您的贤明和齐国的富强而论，普天下没有哪个国家能比得上，可现在竟然西面臣服于秦国，我真为大王您感到耻辱。



《东周列国志》版画之"苏秦合纵相六国"图

"韩、魏两国之所以害怕秦国，只是由于它们和秦国接壤的缘故。双方出兵相遇，用不了十天的工夫，胜负存亡的关键就可以决出，韩、魏如能战胜秦国，军队起码会损失一半，以致边境无人守备；如果胜不了秦国，灭亡就会紧随而至。因此，韩、魏两国就把和秦国交战看得重，而把向秦国称臣看得轻。

"如果现在秦国进攻齐国，那就不一样了。它背靠韩、魏两国，必须经卫国的阳晋与过亢父这两个险要地方，战车无法通过，马匹不能同行，只要有一百人扼守，即使是上千人也无法逾越。秦军即使想深入齐地，他们也会有后顾之忧，惟恐韩、魏两国抄它的后路。所以，它因为疑惧而虚声恐吓，摆出进攻的架势却不敢进兵。秦国根本无法

伤害齐国，已是十分明显的了。如果无法预料到秦国不能奈何齐国，而想去西面臣服秦国，那就是大臣们的策略错了。如若现在大王要避免臣服于秦的恶名，取得富国强兵的实利，希望大王能稍微考虑一下我的建议。”

齐湣王说：“我这人不聪明，现在您奉赵王的旨意前来开导我，我愿意让齐国接纳尊大王的意图。”

智慧点拨

苏秦是中国古代纵横家的代表人物。纵横家多出身贫贱，在最艰苦的条件下，将人类智慧超常地释放、创造和发挥出来，他们以布衣之身游说诸侯，可以以三寸之舌退百万雄师，也可以以纵横之术解不测之危，纵横家可称为中国五千年中最早也最特殊的外交政治家。他们的出现主要是因为当时割据纷争，王权不能稳固统一，需要在国力富足的基础上利用联合、排斥、危逼、利诱或辅之以用兵之法不战而胜，或以较少的损失获得最大的收益。他们的智谋、思想、手段、策略基本上是当时处理国与国之间问题的最好办法，是世界史上独一无二的历史阶段，字在一定历史条件下所创造的智慧是后世任何一个朝代都无法超越的。

三三、张仪巧舌说齐王

秦惠文君九年，张仪由赵国西入秦国，凭借出众的才智，被秦惠王任为客卿，筹划谋略攻伐之事。次年，秦国仿效三晋的官僚机构开始设置相位，称相邦或相国，张仪出任此职。他是秦国置相后的第一任相国，位居百官之首，参与军政要务及外交活动，从此开始了他的政治、外交和军事生涯。

张仪拜相后，积极为秦国谋划。为了应对苏秦的合纵之策，他采用连横术迫使韩、魏太子来秦朝拜，又游说魏惠王，不用一兵一卒，使得魏国把上郡十五县一起献给秦国。

为了对抗合纵政策，张仪运用连横策略，为秦国奔走。他来到齐国，游说齐王说：“普天之下没有比齐国更强大的国家了。大臣贵戚殷实、富足、快乐的程度，也没有能超过齐国的。可是替大王谋划的人，都是想暂时博取大王的高兴，而不是考虑齐国的长远利益。那些主张合纵的人游说大王，必定会说：‘齐国西有强赵，南邻韩、魏，背靠大海，疆域辽阔，人口众多，军队强大，士卒英勇，即使有一百个秦国，也不能把我们怎么样！’大王只是听信了他们的虚言，却不了解实际情况。“那些主张合纵的人结党营私，朋比为奸，没有不夸耀合纵好的。我听说过，齐国和鲁国打了三次仗，鲁国胜了三次，可是国家却紧接着危急，乃至灭亡，虽然名义上胜利了，可实际上却灭亡了，这是什么原因呢？是因为齐国大而鲁国小。现在的赵国与秦国，就和当年的鲁国与齐国一模一样。秦、赵两国在黄河、漳水一线交战，两次战役赵国都取得胜利；又在番吾作战，赵国也是两战两胜。经过四次战役，赵国损失了几十万士卒，只不过保住了邯郸而已，尽管有了战胜秦国的名声，可国家业已破败不堪。这是什么原因呢？是因为秦国强大而赵国弱小。

“如今秦、楚两国嫁女娶妇，相互联姻，结为兄弟盟国；韩国割让宜阳，魏国供奉河外，赵国在渑池朝见秦王，割让河间侍奉秦国。大王如果不臣服秦国，秦国将会催促韩、魏两国攻击齐国的南方，让赵军全部出动，渡过黄河、漳水，直攻博关，这样一来，临淄和即墨等地就不会再为大王所拥有了。国家一旦遭到进攻，您即使想侍奉秦国，也不能实现了！所以，我希望大王能深思熟虑。”

齐王说：“我们齐国孤陋寡闻，僻处东海，从来没有听说过国家的长远策略。今天尊贵的客人有所见教，我愿意以齐国侍奉秦国。”于是，把三百里盛产鱼盐的地方割让给了秦国。

智慧点拨

战国时，列国林立，诸侯争霸，割据战争频繁。张仪在商鞅变法的基础上，“外连衡而斗诸侯”，与秦国的耕战政策相配合，运用雄辩的口才，诡谲的谋略，纵横捭阖，游说诸侯，建树了诸多功绩，在秦国的政治、外交和军事上成为举足轻重的人物。他在风云多变的险恶环境中，主要凭借外交手段，采用连横策略，“散六国之从，使之西面事秦”，结果是秦国的国威大振，在诸侯国中产生了巨大的威慑作用，张仪作为杰出的纵横家，出现在战国的政治舞台上，对列国兼并战争形势的变化产生了较大的影响。

三四、张仪巧解危难

张仪辅佐秦惠王，使得秦国的国力得到了极大的增强。秦惠王死后，秦武王即位。左右的大臣们中伤张仪说：“张仪辅佐先王时不忠诚。”话还没有说完，齐国又派使者前来谴责武王重用张仪。

张仪听说后，就对秦武王说：“我有一条不算高明的计策，希望能献给大王。”

武王问：“你有什么计策？”

张仪说：“我为秦国的利益考虑，最好是山东各国发生大的动乱，大王才能多割取土地。现在齐王很憎恨我，我到哪里，齐王一定会出动军队进攻。所以，我请求大王允许让我这个没有出息的人去魏国，齐国一定会出兵攻打魏国。齐、魏两国的军队对峙，谁也无法取胜，大王趁这个机会进攻韩国，兵出函谷关，进人韩国三川，不要轻易进攻，只要以大军压境，周天子肯定会献出宝器。您进一步挟持周天子，掌握地图和人口，这是成就王业的基础呀！”

武王说：“好主意。”于是，就准备了三十辆车，把张仪送到了魏国。齐王听说张仪去了魏国的消息，果然出兵攻打魏国。

魏王十分恐慌，张仪说：“大王不要担心，我这就会让齐国撤军回去的。”于是就派他的舍人冯喜去了楚国，又借用楚国使者的名义前往齐国。

冯喜到了齐国，对齐王说：“大王非常憎恨张仪，尽管这样，您还是在秦王那里好好抬举了张仪。”

齐王说：“我非常憎恨张仪，张仪在什么地方，我都会出兵讨伐，怎么会抬举

他呢？”



《东周列国志》版画之张仪像

冯喜就说：“这正是大王抬举了张仪！张仪离开秦国时，本来就对秦王说：‘为大王考虑，最好是山东各国有大的动乱，大王才能多割取土地。现在齐王很憎恨我，我到哪里，齐王一定会出动军队进攻。所以，我请求大王允许我这个没出息的人去魏国，齐国一定会出兵攻打魏国。齐、魏两国的军队对峙，谁也无法取胜时，大王就趁这个机会进攻韩国。兵出函谷关，进入韩国三川，不要轻易进攻，只需大军压境，周王就会献出宝器，然后大王进一步挟持天子，掌握地图、人口，这是成就王业的基础呀！’秦王认为他说得对，就给他皮车三十辆，送他到了魏国。如今，大王您果然兴兵伐魏，实际上是大王您在削弱自身的实力呵！进攻盟国，增加更多的敌国来压迫自己，同时也在秦王面前抬举了张仪！这是我说大王抬举张仪的理由。”

齐王说：“你说得对。”于是，齐国就停止了对魏国的进攻。

智慧点拨

汉高祖刘邦称赞张良说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房。”意思是说，张良坐在军帐中运用计谋，就能决定千里之外战斗的胜利。这说明张良心计多，善用脑，善用兵。其实，早在战国时期的张仪早就有了运筹帷幄、把六国的君王玩弄于股掌之中的本领。当他感到自己已经不被武王信任的时候，就来个金蝉脱壳，来到魏国。当齐国因为痛恨张仪，因为张仪来到魏国而举兵征伐的时候，又巧妙地派人来到楚国，让自己的人利用楚国使者的身份，到齐国去游说，果然能够让齐国放弃了对魏国的战争，解了魏国的危难。张仪所做的一切，固然很难用正统的眼光去判断他的是与非，但是，他的游说充分显示了一个谋略家的智谋，只有把天下的形势全部囊括于胸中的人，才能有调动天下人为我驱驰的能力。

三五、苏秦的连环计

楚怀王客死秦国时，楚太子还在齐国充当人质。

苏秦对薛公说："您为什么不扣留楚国太子，用他来交换楚国淮北的土地呢？"

薛公回答："那不行！如果我扣留太子，楚国国内一定会另立新王，我扣留的人质就失去了作用，反而还会落下一个不仁不义的恶名。"

苏秦就说："不会的！只要楚国国内拥立新王，您就对新王说：'您把淮北的领土割让给我，我就替您杀掉太子；如若不如此办理，我就要联合秦、韩、魏三国共同拥立太子为楚王。'这样一来，淮北的土地肯定会到手。"

接着，苏秦又说："我听人说'计谋一旦泄漏，事情就没有结果，犹豫不决的人不会成就功名。'如今您之所以要扣留楚国太子，无非是要用他交换淮北的土地。如果不能马上得到淮北，恐怕楚国会另有打算，这样一来，您真的就会只守着一个已经失去作用的人质，反而被天下指责为不仁不义啦。"

薛公说："对呀！那我们应该怎么办？"

苏秦回答："我请求为您出使楚国，让它迅速割让淮北。只要与楚国的交易完成，您就没有可担心的了。"

薛公说："好吧！"于是派他去了楚国。

到楚国后，苏秦对楚王说："齐国想把先太子立为楚王，可是据我观察，薛公之所以扣留太子，只是想用他交换楚国的淮北而已。如果大王不快点割让淮北，那么，太子将会用比大王多出一倍的土地换取齐国对自己的支持。"

楚王说："就按您的意思办吧。"于是就割让了淮北。

苏秦又对薛公说："从楚国的情形看，还可以让它多割让土地。"

薛公问："这怎么办呢？"

苏秦回答："请您允许我去告诉太子其中的缘由，让太子去拜谒您，您就表示将会善待太子，并让楚王听说这件事，他就会多割让土地给齐国。"

于是，他就去对楚太子说："齐国想拥戴太子立为楚王，可新楚王却请求以割让土地为条件，让齐国继续扣留太子，齐国嫌割的土地太少。太子您为什么不用比楚国多出一倍的土地，承诺给齐国，换来齐国对您的支持呢？"

太子说："好主意！"然后他真的来拜谒薛公，空口承诺楚国割让更多的土地给齐国，争取齐国对他的支持。楚王听说这件事后，非常担心，恐怕太子真的得到了齐国的支持，回来跟他争夺王位，于是，又多割了些土地献给齐国，楚王割了土地之后，还惟恐齐国不满意，继续支持太子。



《春秋五霸七雄列国志传》版画之赵封苏秦为武安君图，讲述苏秦以"合纵"之术游说列国，被赵国封为武安君之事。

苏秦趁此机会，来到楚国，对楚王说："齐国之所以敢从楚国夺走这么多的土地，是因为他们手上有一张王牌，那就是太子。齐国用太子来要挟大王；现在齐国虽然得到了土地，但是欲望没有止境，因为他们可以继续用太子来左右大王。现在我有一个计策，我可以让太子永远地离开齐国，只要太子一走，齐国就再也没有借口要挟大王了，大王您可以趁势与齐国达成交易并结为盟国，齐国一定会听从您。这样一来，大王既没有了对头，又可以与齐国结成同盟。"

楚王听了苏秦的一番话，非常高兴地说："先生，我就把楚国托付给您了。"

苏秦回到齐国之后，对羁留在齐国的楚太子说："统治楚国的是新楚王；您只是用空口的承诺与齐国做交易。齐国不一定相信您，因为您没有实力。可是，新楚王已经把土地割让给齐国了。现在齐国已经从楚国得到了土地，一旦楚、齐结成联盟，您的处境就危险了！现在您还是考虑一下自己的安危吧！"

太子说："恭敬地听从您的教诲！"于是准备好车辆，趁夜色离开了齐国。

然后，苏秦又派人到薛公那里去告自己的状，那个人对薛公说："劝说您扣留楚太子的是苏秦，但苏秦并不是真的为您着想，他希望从难从楚国得到好处，但是又担心您会察觉这件事，所以用从楚国多割取土地来掩人耳目。这次劝太子离开的又是苏秦，可您并不知道。我私下里替您怀疑苏秦的用心呀！"

于是，薛公开始怨恨苏秦，苏秦趁着这个机会，又派人去对新楚王说："让薛公扣留太子的是苏秦；支持大王代替太子成为楚王的人还是苏秦；割取土地巩固齐、楚关系的也是苏秦；一心忠于大王把太子赶出齐国，不让齐国继续掌握控制大王的把柄的人仍然是苏秦。现在，有人在薛公面前说苏秦的坏话，以为他损坏了齐国的利益，暗中帮助楚国。希望大王能明白这一点。"

楚王听了这番话之后，非常感动地说："我接受您的忠告。"就封苏秦为武贞君。

苏秦得到了楚国的封赏之后并不满足，他又让景鲤去告诫薛公，说："您之所以被天下看重，是因为您能结交天下名士，并能左右齐国的政权。如今，苏秦是举世罕见的辩士，您如果不能好好地善待他，就会因此而闭塞天下士人的进身之途，也不利于游说之士的行动。那些与您关系不好的人，就会更加支持苏秦，那么，您的事情就危险了。现在苏秦与楚王关系不错，您如果不快点与他亲近，很快就要跟楚国为仇了！您最好是趁势与他亲近，并让他显贵，这样您就可以得到楚国的支持了。"

薛公认为景鲤的话很有道理，于是，也放弃了对苏秦的偏见，对他更好了。

智慧点拨

苏秦使用了一连串的手段，令人眼花缭乱，但目的却只有一个，那就是利用各个诸侯国之间的矛盾，编织一个利益关系相互制衡的网络，相互制衡，把别人当成自己的筹码，相互交易，然后从中渔利。苏秦几乎可以凭借三寸之舌，调动任何一个国家的君主，兵不血刃就可以达到割地的目的。他游说的关键是抓住了对方的心理，然后根据各取所需的原则，游说对方，所以才能无往而不胜。

三六、冯驩的故事

齐国有个叫冯驩的人，因为贫困无法生存，就托人向孟尝君说情，希望能在孟尝君家里当食客。

孟尝君问："你有什么长处?"

冯驩回答说："我没有什么长处。"

孟尝君又问："那你有什么才能呢?"

他回答："我没有什么才能。"

孟尝君笑了笑，说："好吧。"

因为冯驩没有什么过人的本领，孟尝君左右的人看出主人并不重视冯驩，所以都很轻视他，给他吃很普通的饭菜。

过了一段时间，冯驩靠在柱子上一边拍打着自己的剑，一边高声唱道："长剑啊，我们还是回去吧！吃饭没有鱼啊。"

左右的人将冯驩唱歌的事情报告给孟尝君。孟尝君说："既然是这样，那就给他吃鱼吧！就和那些吃鱼的门客一样对待。"

过了一段时间，冯驩又弹着剑唱了起来："长剑啊，我们还是回去吧！出门没有车可乘。"

左右都开始笑话冯驩，认为他太自不量力了，然后又把冯驩唱歌的内容汇报给孟尝君。

孟尝君想了想说："给他准备车子！和那些坐车的门客一样对待。"于是，冯驩就坐着马车，带着长剑，向他的朋友们炫耀说："孟尝君待我像贵客。"

过了一段时间，他又弹起他的剑，唱道："长剑啊！我们回去吧！没有办法养活家小啊。"这下，孟尝君左右的人都开始憎恶冯驩，认为他是一个贪得无厌的家伙。

孟尝君派人叫来冯驩问："冯先生有亲人吗?"

冯驩说："有年老的母亲。"

于是，孟尝君就派人去给冯驩的母亲送去用具和食物，不让冯驩的母亲生活拮据。从此之后，冯驩就不再唱歌了。

后来，孟尝君出了一通告示，询问门下的食客们："谁熟悉算账的事情，能替我去薛邑收债呢?"

冯驩说："我能。"

孟尝君很奇怪，派手下的人去询问："这人是谁?"

左右回答说："就是那个唱着'长剑啊回去'的人。"

孟尝君听了，笑着说："这个人果然有才能，可我却对不住他，甚至没有接见过他。"于是，请冯驩来相见，对冯驩道歉说："我因政事太多而疲倦不堪，因忧思过度而昏聩糊涂，而且生性懦弱愚笨，整天操劳国家大事，以致得罪了先生。可是先生却并不因此记恨，居然想替我去薛邑收债吗?"



《春秋五霸七雄列国志传》版画冯驩设酒焚约图，讲述孟尝君的门客冯驩假托孟尝君之命，当众免除了所欠孟尝君的债务，烧毁债券，为孟尝君收买人心之事。

冯驩说：“我希望能去。”

于是，他就准备车辆、行装，带着债券去了薛邑。临行前，他请示孟尝君说：“收完债后，买些什么东西回来呢?”

孟尝君不置可否地说：“你看我们家缺什么，就买什么吧。”

冯驩赶着马车到了薛邑，派官吏去把应该还债的百姓都叫来，核对债券。等他把所有的债券都核对完毕后，站起身来，假借孟尝君的命令，把所有的债务都免除了，同时还烧毁了债券。百姓们都高呼万岁。然后，他径直赶回临淄，大清早就去求见孟尝君。

孟尝君很奇怪他回来得这样快，急忙穿好衣服来接见他。见面之后，孟尝君问他说：“债都收完了吗？怎么这样快?”

冯驩回答：“都收完了。”

孟尝君又问：“你买了什么东西回来?”

冯驩说：“我走的时候，您说‘看我们家缺什么就买什么’。我私下里替您盘算，您家里面堆积着数不清的珍玩宝器，外厩中养满了骏马、名犬，美女排列成行。您家里所缺乏的只有‘仁义’了，所以私自为您买了些‘仁义’回来。”

孟尝君说：“你是怎么买‘仁义’的呢?”

冯驩回答：“如今您只有小小的薛邑，却不像爱护子女一样去抚恤那里的百姓，反而在他们身上榨取血汗。我就假借您的名义，免掉了百姓的债务，并烧毁了债券，百姓都高呼万岁。这就是我替您买回来的‘仁义’呀!”

孟尝君很不高兴，说：“我知道了。你回去休息吧!”

又过了大约一年光景，有人在齐湣王那里说孟尝君的坏话。齐王就对孟尝君说：“我可不敢再任用先王的大臣为自己的臣子了。”

孟尝君知道这是齐王在下逐客令，他只好回到自己的封邑薛地。当他的车子距离薛地还有一百里的时候，薛邑的百姓就已经扶老携幼在路上迎接孟尝君了。

孟尝君回过头去对冯驩说：“先生您为我买来的仁义，我现在感觉到了!”

冯驩就说：“大凡狡诈的兔子都凿有三个洞穴，这样才能免去一死。可现在您只有一个洞穴，还不能高枕而卧。我去替您再营造两处洞穴吧!”

孟尝君就给了他五十辆马车，五百斤黄金，让他去魏国游说。冯驩对魏襄王说：“齐国打算把它的大臣孟尝君奉送给诸侯，哪位能先迎请到他，就可以富国

强兵。”

于是，魏襄王就腾出相国的位置，让原来的相国担任大将军，然后派出使节，用黄金千斤、马车百辆，去迎聘孟尝君。

冯驩抢在魏国使节的前面先回去，他告诫孟尝君说：“千金，是很多的财物；百乘，是隆重的出使。您不要应聘，齐国很快会听说这事的。”

魏国的使者跑了三趟，孟尝君都推辞了，没有去魏国。齐滑王听说了这件事之后，君臣们都很紧张，就派太傅带着一千斤黄金、纹饰华丽的四驾马车两辆以及自己的佩剑和书信去向孟尝君谢罪，说：“我确实不好，为神祸所迷惑，听信谄谀之臣的谗言，得罪了您。我自己没有什么可以称道的地方，只希望您看在祖先宗庙的分上，暂且回来执掌国政！”

冯驩告诫孟尝君说：“希望您能索取先王的祭器，我在薛邑为他们建立宗庙。”

宗庙建成后，冯驩回去向孟尝君作了汇报，并说：“三个洞穴我已替您营造好了，您现在可以高枕无忧地享乐了！”

孟尝君担任齐相几十年，没有遭到丝毫祸患，全是因为冯驩的策略得当。

智慧点拨

冯驩是一个小人物，生活状态很不好，孟尝君只是出于对他的同情，非常偶然地收留了他。后来，冯驩一次又一次地向孟尝君提出要求，虽然被人看作贪得无厌，但是孟尝君还是满足了他的要求。后来，冯驩在薛地为负债的百姓免去了债务之后，孟尝君虽然对他很不满意，但是并没有把冯驩怎么样。后来孟尝君在朝廷受到了排挤，回到自己的封地薛地之后，才感觉到当年冯驩为自己买下的“仁义”的价值，在冯驩的努力之下，孟尝君不仅得到了魏国的追捧，而且还把先王的宗祠建在薛地，得到了先王的宗祠，等于为孟尝君的安全上了一道保险，从此，孟尝君安然无恙地担任齐相，这一切虽然得益于冯驩的谋划，但是，也与孟尝君对人才的包容分不开，如果没有孟尝君对冯驩的宽容，就没有后来冯驩为孟尝君所出的计谋了，由此可见，一个谋略之士的诞生，除了他个人勇敢、富有智谋的素质之外，更需要有人来赏识他、培养他、重用他，离开了这样的环境，就像是鱼儿离开了水，注定不能长久。

三七、公孙弘护主

孟尝君组织抗秦合纵阵线，公孙弘对孟尝君说：“您应该派人先去观察一下秦王，如若秦王确实是可以成就帝王大业的君主，您惟恐不能成为他的臣子，又哪有工夫组织合纵去向他发难呢？假如看出他是一个没有什么才能的君主，你再组织合纵阵线向他发难，也不算晚。”

孟尝君称赞：“好主意！我就借重先生去跑一趟吧。”

公孙弘说：“好吧！”然后，公孙弘就带着十辆车子的车队前往秦国来探听虚实。

秦昭王听说公孙弘要来秦国，就准备用言辞羞辱他。公孙弘去见秦昭王，秦昭王问："薛公的封地有多大？"

公孙弘回答说："方圆百里。"

昭王笑着说："我的领土方圆几千里，尚且不敢随便向别的诸侯国发难。现在孟尝君只有区区方圆百里的地盘，就敢向我发难，这难道可以成为现实吗？"

公孙弘回答说："孟尝君喜欢招揽贤士，大王则不然。"

昭王问："孟尝君喜欢招揽贤士，又能怎么样呢？"

公孙弘说："孟尝君招揽的贤士中，论坚守道义不肯做天子之臣、诸侯之友的，能实现自己的抱负就不羞于为君主，否则就不肯屈为人臣的贤士，有三人；论治理国家，可以成为管仲、商鞅的老师，只要他们的主张被采纳实施，就可以使他们的君主成为霸主，这样的贤士有五人；即使是万乘大国的尊贵国君，只要侮辱了作为使者的他，他马上抽剑自杀，血溅当场，就像我这样的，有七人。"

秦昭王笑着向他赔罪说："您为何说这样的话呢？我只是和您开个玩笑而已！我很敬重孟尝君，想让您把我的想法转达给他。"

公孙弘说："那好吧！"

有人评价说，公孙弘是一个不可羞辱的人，秦昭王是大国的君主；孟尝君只是个千乘封君。公孙弘能弘扬孟尝君的美德并不受凌辱，可谓不辱使命啊！

智慧点拨

公孙弘对孟尝君的忠诚，让人联想起另外一个战国时期的人物——豫让。他是智伯的手下，后来智伯被赵襄子所杀，豫让改变姓名，漆身吞炭，使人认不出自己，几次行刺赵襄子，都被赵襄子发现了，赵襄子因为他是义士而没有杀他。最后一次刺杀赵襄子，赵襄子说：你也曾服务于范氏和中行氏，可是他们后来都被智伯所灭，你为什么不替他们报仇？现在智伯已经死了很久，你为什么总是要来为智伯报仇？豫让说：范氏和中行氏只是把我当作普通人，所以我也用普通人的态度来对待他们，而智伯给了我国士的荣誉，所以我也要用国士的态度来报答他！

中国有句古话："士为知己者死，女为悦己者容"，孟尝君能够知人善任，广泛地采取别人的建议，同时也得到了门客的敬重。公孙弘面对咄咄逼人的秦王，大义凛然，反映了仕人为了报答知己，虽万死而不辞的精神。

三八、颜斶谏宣王

齐宣王接见颜斶（chù）的时候，非常不客气地叫道："颜斶，你上前来！"

颜斶并不畏惧，而是非常坦然地叫道："大王，您上前来！"齐宣王听了很不高兴。

大臣们都责备颜斶："大王是国君，而你颜斶只是一介平民布衣，大王叫你上前，你也唤大王上前，这样做能行吗？"

颜斶回答说："如果我上前，那就是趋附权势了；而大王上前，则是屈就贤士；

与其叫我趋附权势，还不如让大王屈就贤士呢。”

齐宣王怒形于色，问颜斶说：“是君主高贵，还是贤士高贵？”

颜斶回答：“当然是贤士尊贵了，君主并不尊贵。”

齐王问：“你这话有什么根据吗？”

颜斶说：“有。过去，秦国出兵攻打齐国，秦王下令：‘凡胆敢在柳下惠坟墓周围五十步之内打柴的，死罪不赦。’又下令说：‘有取得齐王首级的，封万户侯，赏黄金千镒。’从这上面可以看出，活着的国君首级竟然比不上死去贤士的坟墓。”

齐宣王无言以对，但心里很不高兴。

大臣们都说：“颜斶啊颜斶！大王拥有万乘之国，可以制造千石之钟和万石的支架；普天下的仁人义士，都很敬慕地来为大王服务；善辩多智之士，都来替大王出谋划策；东西南北的小国没有不来朝见臣服的；想得到的物品应有尽有，老百姓也没有不亲近服从的。那些普通的民众，徒步而行，耕作为生；至于一般士人则居住在乡野穷僻的地方，从事看守大门一类低贱的行业，所以，士人的地位是十分低下的！”

颜斶反驳道：“不是这样的！我听说上古大禹的时代，有上万个诸侯国。什么原因呢？是因为这些诸侯厚施恩德，从而得到了贤士的全力支持。也是这个原因，使舜这个出身于乡村鄙野的农夫，能够成为天子。到商汤时，诸侯尚且有三千之多，可时至今日，能够南面称寡的诸侯只剩了二十四个。从这一点上看，难道不是诸侯的贵士与否造成的差异吗？如若听任诸侯的侵战兼并下去，你即使想成为乡野穷巷的一般士人，又怎么能够办到呢？所以《易传》中不是这样讲吗：‘居于高位的人如果没有实际的能力，只是喜好虚名，就肯定会骄奢淫逸。傲慢骄奢，祸患就会到来。’因此，没有才能只图虚名的国君就会被削弱；不施德政却企盼得到利益的国君会遭困顿；没有功劳却享受俸禄的人，会有祸患紧紧相随。所以说：‘居功自傲的人不能成名，眼高手低的人不能成事。’这都是指那些企图侥幸成名、华而不实的人。正因为这样，尧有九个助手，舜有七位师友，禹有五位帮手，汤有三人辅佐，自古到今，没有政绩而能凭空成名的人，还没有过。因此，当国君的人应该不耻下问，勤于学习。因为这个缘故成就道德、扬名天下的，也只有尧、舜、禹、汤、周文王几个人。所以人们又说：‘无形的事物，是有形的根本；而没有头绪，更是事物的源泉。’能够溯其本源，开其通途，就是至圣贤达的追求，怎么会有不如意的结果呢？《老子》有这样的话：‘尽管尊贵，但一定要以低贱作为根基。尽管高尚，但一定要以低下作为基础。所以诸侯、国王都自称为孤、寡、不谷，这是以低贱作为根基，不是吗？凡称孤、寡，都是人们因贫穷低贱而处于社会下层的标志；可是诸侯、国君却用它们自称，难道不正是以自身屈居人下，来尊崇贤士吗？’像尧传位给舜，舜传位给禹，周成王重用周公旦，世世代代都称他们是贤明的国君，这足以证明贤士的尊贵呵。”

齐宣王听了颜斶的一番话，赞叹道：“哎呀！君子怎么能被欺侮呢？我这是自取其辱！直到今天我才听到了君子的议论，终于明白了我该怎样去做。希望您能接受我为您的弟子，让我与您同游共处，给您供奉丰盛的宴席，让您乘坐舒适的车，

并给您的妻室儿女提供华美的衣服。”

颜斶推辞说：“宝玉生于深山之中，制作后就遭到破坏，不是说玉石不再宝贵，只是它失去了质朴的本来面目；贤士生活在乡野之中，被选拔上来充当官吏，不是不尊贵，只是形体和精神不再合而为一。我只希望能晚点进食，就权当吃了鲜肉；信步而行，就权当坐车；不犯过错，权当显贵；清静无为，自得其乐。掌握裁决大权的，是大王您；而秉忠直谏，则是我的本分。我要给大王劝谏的主旨已经十分明了，希望大王能准许我回去，让我慢慢地步行，回到我的家园。”于是大礼参拜齐王，辞别而去。

颜斶确实是一个适可而止的人，他适时归隐，返璞归真，知足常乐，就会终身不受屈辱。

智慧点拨

宣王初见颜斶，充满着君王的优越感，他呼颜斶向前，后又愤然质问王和士谁更高贵，俨然君王的高贵自不待言。颜斶在这位自矜自贵的君王面前毫不让步，他既要保持士人的自尊，又要让对方承认士人的高贵。颜斶发挥出一种巧妙的托词，终于说服了傲慢的宣王，折了对方的威风，充分向对方显示了士人的聪敏智慧，最后，适可而止，归隐于乡野，保持了自己心灵的自由。

三九、王斗智谏齐宣王

贤人王斗要晋见齐宣王，宣王吩咐主管官员领他进宫。

王斗对那人说：“我赶上前来见大王像是趋炎附势，而大王赶上前来迎接我，表示大王求贤若渴，不知大王怎么想？”

那人回去之后把王斗的话报告给齐王，齐王让他去对王斗说：“先生慢慢往里走，我听从您的建议出来迎接您。”齐宣王果然快步走到门庭来迎接王斗，和他一同入宫。

宣王说：“我蒙先王恩德，得以管理齐国，听说先生能直言谏诤，您一定不要有所隐讳。”

王斗回答说：“大王您听错了，我王斗生于乱世，侍奉昏乱的国君，怎么敢直言谏诤呢？”

齐宣王听了王斗的话，怒形于色。过了一会儿，王斗又说：“从前先王桓公，喜欢五样东西，以至于九次主持诸侯盟会，匡扶了周王室，周天子颁赐命令，让他成为诸侯长。现在大王您也喜欢其中的四样东西。”

齐宣王听了，又很高兴了，但他仍然谦虚地说：“我十分愚笨，只是尽力保全齐国，惟恐有所损害，怎么会有桓公喜欢的其中四样呢？”

王斗说：“当然有！桓公喜欢马，您也喜欢；桓公喜欢狗，您也喜欢；桓公喜欢酒，您也喜欢；桓公喜欢美色，您同样喜欢，只是桓公尊崇贤士，您却不是这样的啊。”

齐宣王说："当世没有贤士，你叫我去尊崇谁呢？"

王斗说："当世没有骐驎、騄耳那样的骏马，为大王拉车的马都已齐备，当世没有卢氏那样的良犬，大王的猎犬已经有了！当世没有毛嫱、西施那样的美女，可大王的嫔妃已经充满后宫。大王你又不喜欢贤士，为什么担心没有贤士呢？"

宣王辩解道："我操劳国事，爱护百姓，本来就希望得到贤士，同他们一起治国。"

王斗又说："大王操劳国事和爱护百姓的程度，远远比不上您爱护一块绉纱啊。"

宣王问："你这话什么意思？"

王斗回答："大王制作一顶帽子，从来不让手下的人随便找人制作，而是要用专门制造帽子的工匠来为大王制作，这又是什么原因呢？这是因为专门制帽子的工匠有这方面的才能。可是，现在大王治理齐国却不同了，不是大王亲近的人就不被任用，故而我认为您爱护您的国家和臣民的态度，远远不如对待一块绉纱。"

齐宣王听了王斗的话，向他谢罪说："我对国家臣民有罪啊！"于是，齐宣王选拔了五位贤士在朝廷中任职，从此，齐国得到了很好的治理。

智慧点拨

王斗见齐宣王，首先掌握了统治者的心理，对居于上位的统治者进言，一定要在气势上压倒对方，也一定要找到一个可以压倒他的事物来折服他。对于齐宣王而言，九合诸侯的先主齐桓公是他的榜样，王斗用先主与宣王作类比，找到了两者的不同之处，也就是齐宣王的不足之处。利用齐桓公的光辉形象和丰功伟绩，来说服齐宣王重用贤臣，所以，齐宣王不得不承认错误，反省自己，从而达到了使齐国大治的目的。

四〇、苏秦纵横捭阖话权谋

苏秦来到齐国，游说齐湣王，他对齐湣王说："我听说，喜欢先于其他诸侯用兵作战的会有祸患，联络盟国攻击他国导致众怨所归的必然会被孤立。如果后发制人就能有所凭借，掌握好时机就可远离怨恨。因此，圣贤们干事业，一定要权衡轻重、有所凭借并不失时机。权衡轻重、有所凭借是干任何事情的开始，而把握时势，则是走向成功的关键。所以，没有可资凭借的基础，背离了时势所趋，还能干成一件事的人就很少了。尽管有干将、莫邪那样的利剑，如果不借助于人力，它也不会刺伤任何东西；有十分坚硬锐利的箭矢，如果不借助强弓劲弩发射，它也不能在很远的地方杀死人。箭镞并非不锐利，剑也不是不锋利，什么原因呢？是由于它们失去了外部的依靠。"

齐湣王听了苏秦的话之后，向他提问说："先生是如何悟出这个道理的？"

苏秦说："从前，赵国袭击卫国，车不停歇，人不休息，包围了卫国都城，在刚平筑城压迫卫国。卫都的八个城门都堵塞了，而另两个城门则被毁坏，完全是一

派即将亡国的情景。卫君光着脚徒步去魏国告急求救，魏王亲自披上战袍，磨砺兵器，率军救援，直扑赵国而来，邯郸城内一片混乱，赵国军队无法抵御。卫国有了这样好的依仗，也集合残兵败将北上攻赵，攻破了刚平，进入了中牟的外郭城。卫国并不是比赵国强大，而是卫国像一支利箭，魏国恰如强弓劲弩，它只是借助魏国的力量，便攻占了赵国的河东。赵国十分恐慌，就在这个时候，楚国出兵攻魏救赵，与魏军在州西作战，然后又兵出梁门，驻扎于林中，在黄河里饮马。赵国得到这个依仗，也出兵袭击魏国黄河以北的地区，烧棘蒲，毁黄城。所以，刚平、中牟、黄城等被攻破，棘蒲被烧，都不是赵、魏两国的初衷。可他们为什么非要这样做呢？这是由于卫国能看清时势，掌握轻重权变的缘故呀！

"当今掌握国政的君主们就不是这样了，他们的军队弱小却喜欢与强国作对，国力疲惫却喜欢惹起众怒，事情已经失败却非要坚持到底，军力弱小却不喜欢居人之下，领土狭小却喜欢与大国为敌，事情失败了奸诈却增多了。干这六件事情还想成为霸主？真是差得太远了！"

听了苏秦的雄辩之后，齐湣王默默点头，苏秦接着说："我听说，善于治理国家的君主，就会顺应民心，估量军队的强弱，然后再和其他国家联合。所以，结盟就不会成为众怨所归，攻伐也不是为他国顿挫强国。这样，军队不会削弱，地位不会降低，领土可以扩展，目的可以达到。从前，齐国和韩、魏一起进攻秦、楚，齐国作战并不是很卖力，分得的土地又不比韩、魏两国多，可是天下把罪过全都归咎于齐国，这是为什么呢？是因为齐国首先联结韩、魏从而成为怨主的原因，何况天下各国都在混战：齐、燕打仗，赵国趁机兼并中山；秦、楚与韩、魏不断打仗，宋、越两国也集中力量争战。这十个国家，都相互为敌，可天下人却只是抱怨齐国，这其中的原因是什么呢？就是因为齐国喜欢结盟从而代人受过，喜欢攻伐而且是替别国顿挫强敌呀！

"强大的国家遭受兵祸，往往是因为它想为人之王；弱小的国家遭到侵害，则常常是因为谋图从别国获取利益。因为这个原因，大国变得危险，而小国则完全灭亡。作为大国，最好的策略莫过于后发制人，坚决讨伐那些不讲道义的国家。后发制人就有所依仗，盟友多，兵力强，发动战争就无疑是用很多强国去对付一个疲惫弱小的国家，战争一定会取得胜利。只要满足天下人的愿望，利益就会接踵而至。大国只要按此策行事，尊号不需请求，就会自动到来，霸主的地位也自然而然地确立了。弱小国家的策略最好是谨慎小心，也不要轻易依仗大国。谨慎宁静，邻国就不会侵犯；不依仗大国，就不会被别人出卖。外不被出卖，内没有反叛，就可远离祸患；各种物资储蓄即使腐烂了也不要用它，钱币布帛被虫蛀了也不要轻易动用。小国如果按这个策略办事，不祈祷也有福分，不借贷亦能自给。所以说：'遵从仁义者可以为王，施行德政者可以称霸，不断挑起战争者必然灭亡'。"

苏秦看了齐湣王一眼，继续说："早先，吴王夫差因为强大，先于他国用兵，攻击楚国，占据越国，召集各国诸侯盟会，可最终的结果却是自己被别人杀死，国家也被灭亡，为诸侯各国耻笑，什么原因呢？是因为夫差平白无故地就想成为天下之主，依仗国家强大率先挑起战争呀！从前，莱、莒两国喜欢图谋别国，而陈、蔡

两国则十分狡诈，结果莒国因为依仗晋国而被齐国兼并。蔡国则因依仗越国而被楚国灭亡。这都是在国内使用诈谋、国外又依仗强国带来的灾难呀！由此可见，强国、弱国、大国、小国所遭到的灾祸，在历史上都可以找出先例。”

苏秦是著名的游说之士，像这样喋喋不休地演说对他来说，已经是家常便饭了。他停了停，喘了一口气又说：“常言说：‘骐骥一旦衰老，劣马也会跑到它的前头；孟贲如若疲倦，妇女也可以胜过他。’那劣马与妇女的体质和气力，决不比骐骥、孟贲强。能够胜出的原因是什么呢？就是后发制人，有所依仗。现在，各诸侯国相互借重，牵制对方，不可能同时灭亡，如果哪个国家能按兵不动，后发制人，转嫁怨恨，诛灭无道，不动用军队而借助仁义，那么兼并天下就指日可待了。了解诸侯之间的关系，清楚地形险阻的国家，不与他国结盟，也会相互亲近；不交换质子，也会巩固邦交；不用急躁，事情进展也会很快。他国多来事奉而不侵犯，相互割让土地但不憎恶，共同强大故而更加亲密。什么原因呢？是因为形势使得它们忧患相同、利益一致呵。”

齐湣王听得入了神，苏秦瞟了他一眼，继续说：“怎么知道这一道理的呢？早先，齐、燕两国在桓曲作战，燕国失败，十万大军被歼灭，胡人趁机袭击楼烦等几个边区，掠走了当地的牛马。那胡人与齐国，非亲非故，又没有订立共同攻燕的盟约，却如此卖力地趋从齐国，为什么呢？是因为他们忧患相同、利益一致呀！由此可见，联合形势相同的国家就可最大限度地获取利益，只要后发制人，诸侯就会依附并拥戴您。



《东周列国志》版画之苏秦像

“所以，贤明的国君与聪睿的相国，如果真的想成就王道霸业，就不会把攻战放在首位。战争，既损耗国力，又骚扰靡费地方。一旦自己的国力受损，要让诸侯屈服就很困难了。发动战争本身就会损耗国力，士卒听到将有战事，就会散尽家财聚众享乐、结交死士，砍下车辕生火，宰掉辕牛招待死士，这是让军队疲羸的行为。国内上起国君，下至百姓，都为出征的将士祈求神佑，不管是通都大邑，还是边远小县，以至于置社稷、有集市的小村落，人们都停止了自己的工作，遵从王命支持战事。这是让国内空虚的谋划呀！到战事结束之后，背着牺牲的，扶着负伤的，虽然像是有了战果，可是出兵的消费，国内的

哭声，足以让国君心烦意乱。死去的用全部家产予以安葬；负伤的耗尽资财供给药费；完好无损的尽情饮宴享乐，费用也与死伤者差不多。因此，百姓耗费的财力，种十年地都难以补偿。军队出战，折断了戟矛，损坏了弓弦刀柄；损伤的弩机，残破的战车，疲惫的乘马，丢失的箭矢也都占一大半。至于盔甲军械，不管是官府还是私家所出，被将士们藏匿的，被军中杂役偷去的，就更多了。种十年的地同样无法补偿。负担着这两笔费用，还能让诸侯服从自己的就太少了！强攻城池时，老百姓为士卒缝补破烂的战袍，运输攻城的器械，头上蒙着禾秆挖地道。民众被徭役拖垮，士卒因战事疲困，将军身不解甲，日夜督战，经历几个月能攻克就算很快了。统帅已没有余力催促，士卒的兵器也大部损坏，故而攻克三座城池后，还能战胜敌人的军队是很少见的。所以说：'那些贤君明相，并不把攻战放在首位。'

"原来智伯荀瑶进攻范氏、中行氏两家，杀掉他们的家主，分掉他们的封地，接着又西去围攻赵氏的晋阳。已经吞并了两家，又让另一家主深感忧愁，这是用兵作战所能得到的大胜利呀！可是，智伯最终却落了个身死国亡的下场，为天下所耻笑，什么缘故呢？是他在与赵开战之前，灭亡了范、中行两家的原因。从前，中山国倾巢出动，同时迎战燕、赵两国军队，在南方的长子，击败了赵军，又在国境击溃了燕军，并杀掉了燕将。中山只是个千乘小国，与两个万乘强国同时作战，两次战役都取得胜利，这是用兵作战的杰作。可是，其国家终于灭亡、国君人齐为臣的原因是什么呢？是由于它不断发动战争带来了灾难。由此可见，因为发动战争导致败亡的例子，史不绝书。

"当今，世上为人所称道的善于用兵作战的人，不过是可以连战皆捷或是坚守城池不被攻克罢了，天下的人们都称赞他，举国上下都依仗他，这对国家有什么益处呢？我听说取得大胜利的人，他的士卒伤亡众多，军队越发疲弱，坚守城池不被攻破的人，他的百姓疲惫、城郭毁败。如果士卒战死在外，百姓疲惫于内，城郭毁于边境的话，国君是不会高兴的。就好比箭靶，它并没有得罪过谁，可是人人都要拉强弓、踏劲弩射击它，射中的很高兴，射不中则满面羞惭，无论贵贱老幼都想射穿它，为什么呢？是讨厌它难以让人射中。而那些不断作战连续获胜或坚守城池不被攻克的人，则不仅仅是向人炫耀难以办到的事，而且还会危害他国利益，这样一来，诸侯一定会仇视他。像这样既劳累百姓、损伤国家，又会与诸侯结怨的事，圣明的国君是不会干的；不断用兵使强大的军队被削弱的事，聪明的相国也不会干。那些明智的国君相国们，会不动用军队就可以让诸侯臣服，只用言辞责备就可获取大量的财宝。所以圣明的国君们作战，不出动军队就可战胜敌国；不使用攻城器械就可以让敌国的边境城邑投降；士卒百姓毫无察觉，但王道的基业已经成就。像这样的明君治理国家，所用的财物虽然少，花费的时间虽然长，却可以获得长远的利益。所以我说：'后发制人就可以让诸侯趋附我们并听任我们驱使。'

"我听说过不使用军队进行攻战的策略，即使有百万大军，也会败之于朝堂之上；即使有阖闾、吴起那样的将帅，也能擒之于门内；千丈高的城池，会在饮宴杯盏中攻克；百尺高的攻城战具，也会在坐卧之间被毁掉。所以，不必要停止声色之乐，就可以扩展领土、满足心愿，与倡优、侏儒谈笑间，也可以让各国诸侯一同前

来朝拜。这样一来，即便是与天地齐名也不算尊崇，统治天下也不算过分。因此，善于开创王道基业的君主，其主旨在于让天下劳顿而自己安逸，让天下大乱自己安定。安逸与大治在我方，而劳顿与混乱在他国，这就是王道。军队来进攻就出兵抵御，祸患来临就转嫁他国，让诸侯不要构成针对自己的阴谋，那么国家就没有什么可担心的了。”

苏秦一口气说了这么多，齐湣王不禁问道：“先生通晓地理天文，可这世事常理人情掌故您是如何悟到的呢？”

苏秦笑了笑，说：“从前，魏惠王拥有方圆千里的国土，军队达三十六万，强大到向北攻克赵都邯郸，向西包围秦国的定阳，又邀集十二个诸侯去朝见周天子，有足够的力量谋图秦国的地步。秦王十分恐惧，寝食不安，下令国内所有的城池都作战斗准备，一直坚守下去，招募死士，任命统帅，准备应付魏国军队。卫鞅献计给秦王说：‘那魏国，因为战果很大所以命令通行天下，能够邀集十二个诸侯去朝见周天子，它的盟国一定很多，因此，用一个秦国去对抗这样强大的魏国，恐怕不行。大王为什么不派我去见魏王呢？我肯定会让魏国失败的！’秦王答应了他的请求。卫鞅就去拜见魏王，对他说：‘大王的战果辉煌啊！命令通行天下。可如今大王邀集的十二个诸侯，不是宋、卫，就是邹、鲁、陈、蔡，这些小国本来就被大王随意驱使，靠他们支持还不足以称雄天下。大王不如向北联络燕国进攻齐国，赵国肯定会跟随；向西联合秦国，向南讨伐楚国，韩国一定会服从。大王有了讨伐齐、楚的想法，就符合各诸侯国的意愿，王道的基业就有苗头了，大王不如先换上天子的服饰，然后再图谋齐、楚。’魏王很赞赏卫鞅的建议，于是亲自主持扩大宫殿，制作红色的王袍，制造有九条飘带的旌旗和有北斗七星的旗帜，这些都是周天子的礼仪规格，竟被魏王使用了。这样一来，齐、楚等国非常气愤，各诸侯国也投靠了齐国，齐国出动军队讨伐魏国，杀掉了魏太子申，歼灭了十万魏军。魏惠王十分恐慌，光着脚逃回国制止进军，然后前往齐国请求和解，诸侯们这才饶了他，趁这个机会，秦王毫不费力夺取了魏国的河西地区，而且不必因此感激魏王。所以，卫鞅与秦王策划这件事，开始于坐席之间、饮宴之中，最后确定于朝堂之上，而魏国差点为齐国所灭亡；虽然没有使用攻城器械，但魏国的河西业已成为秦国的领土。这就是我所说的‘败百万大军于朝堂之上，擒将帅于门户之内，攻拔城池于饮宴之中，摧毁攻城战具于坐卧之间’的事呀！”

智慧点拨

苏秦滔滔不绝的一番雄辩，纵横捭阖，他所讲的主要就是在保存国力富足的基础上，利用联合、排斥、危逼、利诱等方法，不战而屈人之兵，或以较少的损失获得最大的收益。苏秦的智谋和策略，在当时，可以说是处理国与国之间问题的最好方法，苏秦在战国这一特殊的历史阶段，创造了后世永远无法超越的谋略的高峰。

四一、少年英雄王孙贾

齐湣王趁宋康王无道、国内大乱的时候，趁机出兵灭了宋国。从此，齐湣王自以为天下无敌，越来越骄横了。他逼迫邹国和鲁国的国君向他称臣，然后，又攻打赵、魏、韩、楚等国，还企图吞灭东周和西周，称王于天下。

齐湣王的这些行为，在诸侯间引起了极大的恐慌和愤怒。公元前 284 年，燕昭王任命乐毅为上将军，率领秦、赵、魏、韩、燕五国联军伐齐。

这时候，楚王怕五国灭了齐国之后，会挥师南下来继续攻楚，于是，楚国派大将淖齿率军救齐。

再说齐国这一边，在五国联军的打击下，兵败如山倒，临淄陷落，齐王逃到莒城。淖齿赶到曹城与齐湣王相会，被齐湣王任命为相国。

不久，淖齿见乐毅节节胜利，连克齐国七十余城，便认为齐国必亡无疑了。淖齿为了和燕国瓜分齐国，残忍地抽出了齐湣王的脚筋，把他活活地吊死在房梁上。

当初，齐湣王逃出临淄时，一个服侍他的少年陪他一起出逃。这个少年叫王孙贾，只有十五岁。在出逃的路上，王孙贾和齐湣王走散了。王孙贾不知到哪里去才好，只好回到家中。

母亲见他回来了，便问他说："你不是在服侍大王吗？怎么擅自回来了？"

王孙贾回答说："都城陷落，我和大王一起出逃，路上遇到乱兵，我和大王走散了。现在，不知大王在哪里，我只得回家来了。"

母亲听了，很生气地说："你早晨出去服侍大王，晚上回来，我总要倚门而望，担心你出什么事；你晚上出去服侍大王，如果到时候不回来，我总要到里门去眺望，这都是担心你啊！如今，你的职责是服侍大王，大王出逃，你却不知道他在哪里，你还有脸回家？"

王孙贾听了母亲的责备，满面羞愧，转身就走，又去寻找齐湣王了。王孙贾到处寻找，找来找去，也没有找到齐湣王。

不久，他探听到了齐湣王被淖齿吊死的消息，不由得心中大怒，他冲入集市，大呼道："淖齿作乱，杀了我们大王！愿意和我诛杀淖齿的，请露出右臂来！"

集市上的人听了，当时就有四百人露出右臂。王孙贾率领这临时招募的四百勇士一起冲入楚营，将淖齿刺死，为齐湣王报了仇。

王孙贾的母亲听说后，十分高兴，对人说："这才是我的儿子啊！"

智慧点拨

王孙贾不过是一个伺候齐王的下等侍者，但是他却有一个深明大义的母亲，当国难临头，大王不知下落的时候，是母亲对他的要求使得王孙贾决心要找到大王，在国君逃亡之际，履行一个侍者的使命。当他听说楚国将军淖齿已经用非常残酷的手段将齐王杀死的时候，他竟然能够以小小的年龄振臂一呼，应者云集，然后他率领四百市民冲入楚军的营寨，杀了齐国的仇人，为大王报仇雪恨。

王孙贾为大王复仇是忠诚，在混乱中与齐王失散后，一直到处寻找大王，恪守一个侍者的职责是信义，在中国历史上，忠诚和信义历来被人们视为最值得尊敬的行为规范，王孙贾的行为为朝秦暮楚、诡异、善变的战国政治舞台增添了一抹忠义的色彩。

四二、穿珠人的妙计

燕军攻齐，齐国首都被燕军攻破，齐湣王逃到莒邑，被淖齿杀掉。田单坚守即墨城，击败燕军，恢复了齐国领土。

此时，后来的齐襄王还是太子，正隐匿在民间，齐军攻破燕国以后，田单拿不定主意该立谁为齐王，齐国的老百姓都认为田单会自立为王。后来，田单立太子为襄王，襄王拜他担任相国。

有一次，田单经过淄水，正好遇上一位老人因涉淄水受了寒，无法行走，坐在岸边的沙中。田单见老人寒冷，想让后面的随从分一件衣服给老人穿，可他的随从们谁都没有多余的衣服可分，田单就解下自己的皮衣给老人穿。

没有想到，田单的做法却引起了齐襄王的反感，他自言自语地说："田单这样慷慨地给百姓施舍，是不是在收买人心，想要夺我的权？如果不早点下手，恐怕要被他赶在我的前面了。"齐襄王说完这句话，他警觉地左右察看，发现四周并没有外人，只看见在岩石旁边，坐着一个穿珠子的人。



《东周列国志》版画之"驱火牛田单破燕"图，讲述田单在与齐军作战中，智用火牛计，大败燕军之事。

齐襄王把他叫过来问道："你听见我刚才说的话了吗？"

那人回答："听到了。"

襄王接着问："你认为我应该怎么做呢？"

那人回答说："大王不如借机把田单的善行变成自己的善行。"

襄王又追问："那该怎么做呢？"

穿珠人说："您就嘉奖田单，发布诏令说：'我担心百姓会饥饿，田单就给他们饭吃；我担心百姓挨冻，田单就给他们衣穿；我关心百姓，田单也关心他们。这正符合我的心愿。'田单有这么一件善行，大王就

赞扬他，田单的善行也就变成大王的善行了呀！”

襄王听了之后，连连称赞说：“好主意。”于是赏赐给田单牛和酒，表扬了他的行为。

过了几天，穿珠人又去拜见齐襄王，对他说：“大王等到上朝的那天，应该召见田单，并在朝堂上向他行礼，亲口慰问他。然后下令征寻挨饿受冻的百姓，把他们养活起来。”

这以后，襄王派人去街坊里巷去打探消息，听到男人们在一起交谈，全都在说：“田单很爱护老百姓。哎呀！这全是大王教导的结果啊！”

智慧点拨

在古代，有很多大隐之人隐藏于乡野，也许这个穿珠子的人就是其中的一个，穿珠人的妙计不仅使得田单免于被齐襄王忌惮，更重要的是，帮助齐襄王借此机会树立了关心民众疾苦的一代贤王的形象。也许在很多时候，撬动地球的只是很小的杠杆，但它改变了历史的走向，促成重大历史事件的，却是名不见经传的小人物。

四三、左右摇摆的楚王

战国时，楚宣王在位，北方的诸侯国并不怕他，却害怕他手下的大将昭奚恤。有一天，宣王乘昭奚恤不在时，问大臣们这到底是什么原因。大臣们担心得罪昭奚恤，都不敢言语。有位叫江乙的大臣，平时怨恨昭奚恤，这时凑上前对宣王说：“大王，北方的诸侯国惧怕的其实是您的军队，而不是昭将军。”

宣王不明白江乙是什么意思，叫他说得再明白点。江乙先给宣王讲了一个寓言故事：“很久以前，山林中有只威风八面的老虎。有一天，这只老虎到外面找食物，抓到一只狐狸，打算把它吃掉。这时，狡猾的狐狸却不慌张，摆出一副神气十足的样子说，‘你不敢吃我，因为天帝派我来做百兽之王。你要是吃了我，就违背了天帝的旨意。天帝怪罪下来，你决不会有好下场！’

老虎认为自己是山林之王，没有什么野兽见了自己不害怕的，从没有听说过什么百兽之王。再说，这只狐狸也没有什么特别之处，老虎心里对狐狸的话将信将疑。狐狸看出老虎拿不定主意，又接着说：‘你要是不信我的话，就跟着我去走一趟，你看山林里的百兽见了我，没有一个不逃跑的。’老虎真想见识见识这只“百兽之王”，于是决定跟在它后面到山林中去走一趟。不出所料，它们走到哪里，哪里的野兽不分大小都跑得远远的。老虎以为狐狸的话果然不错，但是它哪里知道，实际上百兽害怕的是威风八面的它自己，才一见面就跑得老远，而不是惧怕假借百兽之王名义的狐狸。”

讲完故事后，江乙接着对宣王说：“现在大王拥有五千里土地和上百万兵马，把管辖权和指挥权都交给了昭将军，因此，北方的诸侯国才怕他。但是，它们怕的是大王交给他的兵权，正如山林中的百兽怕的是老虎而不是狐狸一样。”宣王听完江乙的这番解释，终于明白了其中的原因。

江乙想在楚宣王面前说昭奚恤的短处，但人单力薄，自知不会奏效，便心生一计。有一天，在早朝的时候，江乙对楚王说："魏国人山阳君千里来投，大王应该封他才是。"

楚宣王说："好吧。"

这时，昭奚恤上前奏道："大王，此事万万不可。山阳君无功于楚，怎能被封呢？"

楚王一听，连声说："也是呵，那就不封了。"这样，江乙便利用山阳君对昭奚恤的不满情绪，联合起来对付昭奚恤了。

魏国派人去楚王那里说昭奚恤的坏话，楚王告诉了昭奚恤。昭奚恤就对楚王说："我每天都在听从您对国家大事的安排，可魏国居然能在我们君臣之间说坏话，这太可怕了！我不是怕魏国，我想能够泄露我们君臣之间的交往，并让天下相信的人，肯定就是大王的近臣。这人既然可以不远千里请国外的人来说坏话，难道他还会忘记自己在国内这样干吗？看来，我获罪的时间不会有多远了！"

楚王说："我心里明白，您担心什么呢！"

有一天，江乙对楚宣王说："大王，臣听说有人养了一只狗。这只狗很会看家，因而主人十分喜欢它。一天，狗在外面往村里人公用的水井里便溺，被邻人看见，他怕这狗再往井里便溺，便想告诉狗的主人，让他看住狗。可是，邻人刚要进狗的主人家，却发现狗在门口等着他哩。他一想进门，狗就扑上来咬他。原来，狗不让他向主人告状。邻人怕狗咬，终于没有进去。"

楚宣王说："这个故事倒挺有趣，不过，它能说明什么呢？"

江乙说："邯郸之战时，楚军攻克大梁，昭奚恤趁机掠取了魏国的宝器。当时，臣正在大梁，因此知道这件事。自从臣投奔大王以后，昭奚恤怕臣对大王说出这件事，所以总是恼恨臣晋见大王。"

楚宣王说："晤，原来这样！昭奚恤这条狗，太不像话了。"

又一天，江乙对楚宣王说："大王，臣认为如果大臣结成朋党，君王就危险了；大臣们如果分散相争，君王就安稳了。大王知道这个道理吗？请大王牢牢记住。还有，如果有人愿意扬人之善，大王认为如何呢？"

楚宣王回答说："这是君子啊，应该亲近这样的人。"

江乙说："但是，如果有人要杀他的父亲，有人要杀他的君王，别人也不能说出他们的罪恶，不能揭发它们吗？"

楚宣王听了，恍然大悟说："看来，扬人之善的不一定是君子，扬人之恶的也不一定是小人，善恶两方面都要听啊。"

智慧点拨

楚宣王是一个不辨忠奸的国君，经不住别有用心之人经常在他耳边吹风，没有自己的判断，很容易改变初衷。尽管他可能最初会很信任某个人，但是，如果有一个人经常会对某个人发表某种议论，就会逐渐地改变对他的看法。从江乙的角度看，如果只是盲目地说对手的坏话，并不能达到预期的效果，重要的是，想要扳倒

对手，就要找到对方的弱点，或者罗织一些罪名，只有说到上司的痛处才能真正发挥作用。

四四、智谋与时机

安陵坛是楚宣王的男宠，美丽如妇人，日夜陪伴在楚宣王的身边，楚宣王一刻也离不开他。有一天，江乙对安陵坛说："你对楚国没有尺寸之功，你和楚王又非骨肉至亲，但却居尊位，受厚禄，国人见你没有不下拜鞠躬的。请问，这是为什么呢？"

安陵坛回答说："只不过是大王误举而已，否则，怎会如此呢？"

江乙说："靠财和人结交的，钱用光时交情也就断绝了；靠美色和人结交的，容颜憔悴时，情爱也就没有了。因此，宠姬等不到席子破，男宠等不到车子破，就会被抛弃了。如今你在楚国声势赫赫，若不想法固宠，来日堪忧啊。"

安陵坛说："既然如此，先生看如何是好呢？"

江乙回答说："希望你同大王说，你愿意随大王而死，愿意以身为大王殉葬。这样，你在楚国就一定能常保富贵了。"

安陵坛说："多谢先生指教。"

一晃三年过去了，安陵坛一直未同楚王说愿意殉葬的事。

这一天，江乙找到安陵坛说："我对你说的话，你一直未做。你不听我的良策，我不敢再见你了。"

安陵坛说："哪敢忘掉先生的话，只是一直没有机会啊。"

江乙说："那好，可一定要抓紧啊。"

不久，楚宣王到云梦泽游猎，连车千辆，旌旗蔽日。放火烧山时，火起有如彩霞。虎豹惊恐，吼声就像霹雳似的。

突然，一头发疯的犀牛向楚王的车子冲来。楚王亲自引弓而射，犀牛应声而倒，一箭毙命。楚王乐得拔下车上的旗，瞧着犀牛的头说："痛快！今日的游猎真痛快。但寡人万岁千秋之后，谁与我共享此乐啊？"

身旁的安陵坛听了这话，一看机会来了，忙上前含泪说："臣每日入则侍枕席，出则陪车驾，大王万岁千秋之后，臣愿以身为殉，随大王于黄泉之下，与大王共享此乐。"

楚宣王一听，心中大喜，立即封安陵坛为安陵君。人们听到这件事后，都说："江乙足智多谋，安陵君善于把握时机呵。"

智慧点拨

江乙帮助楚宣王的男宠谋得了荣华富贵，其原因是江乙掌握了楚宣王的心理，对于一个国王来说，他最恐惧的事情只有死了，所以，在关键的时候，男宠按照江乙的导演，说出了要为楚宣王殉葬的话，这样一来，不仅仅避免了被楚宣王冷落的命运，而且还被封为安陵君，由此可见，揣摩人的心理，在适当的时候说出对方想要听的话，一定可以取得事半功倍的效果。

四五、靳尚救张仪

公元前313年，张仪为了让楚怀王和齐国绝交，欺骗楚怀王说："只要大王和齐国绝交，秦国愿意献出商於之地六百里给楚国。"

楚怀王听说和齐国绝交便能得到六百里土地，便痛痛快快地答应了。楚怀王和齐国绝交后，张仪只献出方圆仅六里的一小块土地。

楚怀王大怒，发兵进攻秦国，结果在丹阳、蓝田大败。从此，楚怀王恨死了张仪，恨不得食其肉而寝其皮。

两年后，秦王又想同楚国结好，张仪自告奋勇出使楚国。

楚怀王一见张仪，大怒道："寡人正想抓住你，你倒自己送上门来了。"说完，不容张仪说话，立即将他关了起来，准备斩首。

其实，张仪比谁都聪明，此次他敢于来楚国出使，是有着百分之百的把握的。原来，楚怀王的宠臣靳尚早已被张仪收买了。靳尚听说张仪被关了起来，随时有被砍头的危险，便找到楚怀王的宠妃郑袖，说："夫人，你知道大王将要抛弃你了吗？"

郑袖说："为什么？不会吧？"

靳尚回答说："张仪是秦王的功臣，十分受宠。如今，咱们大王将张仪关了起来，马上就要杀头了。秦王听说后，心急如焚，要用爱女来赎张仪。秦王的爱女极其娇艳，陪嫁的也都是妙龄的美女，能歌善舞，令人销魂。听说，还送给楚国上庸六个县做公主的汤沐邑，外加金玉宝器。大王见了公主和美女，一定喜爱。那时，夫人一定会因为年纪大而被抛弃的。"

郑袖一听，吓了一跳，她最怕的就是楚怀王抛弃她。如果那样的话，会被打入冷宫，这一生就全完了。她定了定神，对靳尚说："你看我该怎么办才好呢？"

靳尚故意装作认真思考的样子，半天才说："我倒有个好主意，叫做釜底抽薪，夫人，你要马上去见大王，劝大王把张仪放了。否则，秦女一到，一切都晚了。张仪一放，秦女当然就不会来了。"

郑袖说："行，我这就去。"

郑袖急忙去见楚怀王，没说话先掉泪，惊得楚怀王不知所措，忙问："爱妃，是谁惹你了，还是有什么不快之事？"

郑袖问道："大王，你为什么要害我母子？"

楚怀王被问得如坠五里雾中，不知所云，半天才说："此话怎讲？"

郑袖说："大王如果杀了张仪，秦军必然兵临城下，我们母子还有活路吗？"

楚怀王一想，深觉有理。郑袖是他的心肝宝贝，一刻也离不开。郑袖无论说什么，他没有不照办的。尽管对张仪有着深仇大恨，楚怀王还是决定放了他。于是，他对郑袖说："不要哭了，寡人这就放了张仪。"

楚怀王放了张仪，还用接待上宾之礼接待他，并答应和秦国建交。这样，张仪终于圆满地完成了秦王交给他的使命。

楚怀王虽然决定释放张仪，但又怕他像上次那样欺骗自己。正在为难之时，靳尚自告奋勇地说："请大王让臣跟着张仪吧。如果他对大王有不利之处，臣就杀了他。"

楚怀王听了，高兴地说："难得你一片忠心，好，你就跟着他吧。"于是，楚怀王将张仪放了。

楚国有个小臣，和靳尚有仇。他见报仇的时机到了，便对魏国大臣张旄说："楚王放了张仪，秦、楚两国重归于好。以张仪之智，再加上秦、楚两国支持他，魏国必受其害。那时，大人将无路可走了。大人不如派人在路上把靳尚杀掉，楚王闻讯，必然迁怒于张仪，秦、楚两国就将反目成仇了。那时，魏国自然安然无恙，大人也会被魏王看重的。"

张旄听了之后，忙派刺客在路上埋伏，准备刺杀张仪，不久，张仪和靳尚到了，刺客冲出，将靳尚刺死了。

楚怀王闻讯，以为是秦王命张仪将靳尚杀了，不禁勃然大怒道："寡人轻信张仪小人，不想又上了他的当！"便派出大军，和秦国开战了。战争一打起来，秦、楚两国都争着联合魏国，张旄果然受到魏王的重用。

智慧点拨

张仪本来是一个惯用阴谋的谋略之人，但是没有想到，当他处在矛盾的旋涡的时候，也会成为另一场谋略的牺牲品。张仪买通了靳尚，而魏国的大臣又杀了靳尚，以此来嫁祸于张仪。靳尚的死引发了秦楚之间的战争，而魏国却从中坐收渔人之利，利用阴谋和矛盾从中获利，也是智谋的一种形式。

四六、三计同施保楚地

楚顷襄王当太子时，在齐国充任人质。楚怀王客死秦国后，太子向齐湣王告辞回国。齐湣王为难地说："你给我楚国东部的五百里土地，我才会让你回国；你如果不给我，我就不让你回去！"

太子说："我还有师傅，你让我出去问问师傅的意见。"

太子问了后，太傅慎子回答："送给他吧！土地不过是为人服务而已，齐啬土地而导致父亲死亡，是不仁义的行为，所以我认为送地是因事制宜。"

太子又回到宫中，回复齐王的要求，他说："楚国恭敬地奉献土地五百里给大王。"

齐王就让楚太子回国了。太子回到楚国，即位为楚顷襄王。

齐国派遣使者以五十辆车来向楚国索取东部的土地，楚顷襄王询问慎子："齐国的使者前来索取东部土地，我应该怎么办？"

慎子说："大王明天召见群臣，让他们每个人都出主意。"

上柱国子良入见楚王。楚王问："我之所以能回国来，主持国政，让大臣们重新复位，并能因此保全国家，是因为把东部的五百里土地许诺给了齐国。现在齐国

派使者来索取土地了，应该怎么办？”

子良回答：“大王不能不给它们。大王金口玉言，既然已经许诺了万乘强齐，如果不给，那就是不讲信用了，以后再也不能同诸侯们联络结盟了。请您给它，然后再出兵攻取。给它，是讲信用；攻取，是比武力。所以我主张给它。”

子良出去后，昭常又进来见楚王。楚王问：“齐国的使者来索取那五百里东部土地，你说该怎么办？”

昭常回答：“不能给它！所谓万乘大国，就是因为土地广大才有万乘，如果失去了五百里，就等于是失去了整个东方领土的一半呀！有万乘强国的虚名，实际上连千乘战车都没有，这是不行的！所以我说不能给。我请求去守卫东地。”

昭常出去后，景鲤入见楚王。楚王问他：“齐国的使者来索取五百里东部土地，你认为应该怎么办？”

景鲤回答：“不能给它！尽管如此，楚国无法独自坚守。我请求去秦国搬救兵来。”

景鲤出去后，慎子进来了，楚王就把三位大臣的主意全都告诉了慎子，说：“子良进见我，说：‘不能不给它，给了再夺取，昭常见我，说：‘不能给它，我请令去坚守’。景鲤来见我，说：‘不能给它，但是楚国不能独自坚守，我请求去秦国求救。’这三个人的主意，我该采纳谁的呢？”

慎子回答说：“大王都采纳吧！”

楚王怒形于色，呵斥道：“你这是什么意思？”

慎子说：“请您让我解释一下，您就会明白确实是这样的。大王为上柱国子良派五十辆车，让他北去向齐国进献那五百里地。第二天，您就任命昭常为大司马，命他去坚守东方。再过一天，用五十辆车派景鲤西去向秦国求救。”

楚王称赞：“好主意！”

于是，楚王派子良去齐国进献土地，任命昭常为大司马，让他去坚守东地，又派景鲤西去秦国求救。

子良到齐国后，齐国就派人带兵去武装接收楚国的东部领土。昭常回答齐国的使者说：“我主管这个地方，准备与它共存亡。从五尺儿童到六十老翁，我们总共有三十万人，虽然只有破旧的盔甲、损坏的兵器，但我们仍然愿意奉陪贵军！”

齐湣王闻知后责问子良：“您前来献地，可现在昭常在坚守它，这是为什么？”

子良说：“我亲自从敝国君主那里接受的命令，昭常肯定是在假借王命，大王就进攻他吧！”

齐湣王就大举出兵进攻东地，讨伐昭常。

齐军还没有踏进楚国境内，秦国已经出动五十万军队逼近齐国西部边界，扬言：“齐王为难楚太子不让出来，是不仁；又想强夺东地五百里，是不义。如果赶紧退兵还则罢了，不然的话，我们会同它决一死战！”

齐湣王害怕了，就请求子良取道楚国去出使秦国，为齐国解除祸患。就这样，楚国没有动用军队就保全了东部领土。

智慧点拨

事情有时候不会只是单一的，它往往是一个错综复杂的综合体，一个人对待一件事的态度可能会是片面的，但是几个人的意见综合起来，就会形成一个非常好的计划，作为国家的君主，要成为那个能够整合各种意见为我所用的人。楚国就是利用了这三个人不同的长处，先是割地于齐，然后又派出勇将保护这块土地，当一场战争即将爆发的时候，又有善于外交的人才从秦国搬来了救兵。可见，一个周密的计划就是综合了几个不同的意见而产生的。

四七、更嬴射雁

公元前241年，东方六国诸侯联合起来共同伐秦，推楚烈王为盟主，由春申君主事。赵国使者魏加问春申君说："大人，大战在即，选好将军了吗？"

春申君回答说："选好了。我想让临武君做大将。"

魏加一听，大失所望，想要劝止，又怕春申君不听，便说："我年少时喜欢射箭，请让我讲个射箭的故事，可以吗？"

春申君说："好吧。"

魏加说："一天，神箭手更嬴和魏王在高台上远眺，抬头见空中有飞鸟在飞。更嬴对魏王说：'臣不用箭，虚发一弓就能为大王射下一只鸟。'魏王惊问：'射技可以达到这种地步吗？'更嬴回答说：'当然能了。'不多时，一只大雁从东方飞来，更嬴虚发一箭，就把它射下来了。大雁落在台前，只扑腾了两下，便一动不动了。魏王见了，十分惊讶，左右的人也齐声喝彩。更嬴放下弓，只是不在意地笑了笑。魏王问道：'射技真能达到这种地步吗？'更嬴回答说：'其实，这也没什么，不是我的技艺高，而是大雁不行了。这是一只病雁。'

"魏王问道：'你怎么知道呢？'更嬴说：'这只雁飞得很慢，而且鸣声悲哀。飞得慢是因为旧伤疼痛，鸣声悲哀是因为失群已经很久了。这只大雁旧伤未愈而惊心不已，一听到弓弦声便吓得向高处飞，终因用力过度，伤口崩裂而掉下来了。这哪里是我射的呀，分明是吓的嘛。'"

魏加讲完，有意停了停，见春申君沉思，就把话挑明了："临武君曾是秦军的手下败将，受过秦军重创，万不可做抗秦的大将。否则，他将会像受过伤的大雁一样，见了秦军就败下阵来。"

春申君听了魏加的话，便打消了起用临武君为抗秦大将的念头。

智慧点拨

魏加的一番话可以说非常精辟，他所运用的比喻非常生动，用射雁的故事形象地比喻用人之道，有过失败经历的人，心中总会有失败的阴影挥之不去，就像是受过箭伤的大雁，听到拉弓的声音就会无比紧张，在战争中也会畏首畏尾，不敢出击，难当大任。通过射大雁来影射用人，既暗示了领导的错误，说明了道理，同时

也给上司留足了面子，是一种非常聪明的游说方式。

本章释评

本章着重讲了一个“谋”字，指的是有谋略的人如何帮助别人谋划事情，用游说的形式，起到只有战争才可能取得的结果，所谓“不战而屈人之兵”，说的就是这一点。

为了能够做到这一点，必须知己知彼才能百战不殆，这就要求为别人提供谋略的策士，胸中装得下整个世界，利用各个国家之间的利益关系相互制衡，然后游说别人，以此来达到目的。

第十一章　决篇第十一

阅读提示

一、有疑难的问题才需要决断，而决断的前提是趋利避害。

二、应如何进行决断，包括五种对待手段，四种具体方式，五种可以立即决断的情况，决断要综合考虑过去、现在和将来的情况。

三、总结全篇，说明决断的重要性。

为人凡决物，必托于疑者，善其用福，恶其有患①，害至于诱也，终无惑②。偏有利焉，去其利，则不受也，奇之所托，若有利于善者，隐托于恶，则不受矣，致疏远③。故其有使失利，其有使离④害者，此事之失。

①善其用福，恶其有患：不论任何人得到福就高兴，却都讨厌遇上灾难。可见不论是福还是祸，都应慎重考虑之后，再决定办法。

②害至于诱也，终无惑：假如进行慎重决定，即使祸患迫近心头而又犹豫不决的事，最后也不致陷于迷惑。

③利于善者……致疏远：假如疑心他人以善为利，实际上是在做着恶事，不但不能接受，甚至还应当疏远。

④离：古通罹。罹，遭遇、遇到的意思。

圣人所以能成其事①者有五：有以阳德之者，有以阴贼之②者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。阳励于一言，阴励于二言，平素、枢机③，以用四者④，微而施之。于是度以往事，验之来事⑤，参⑥之平素，可则决之。公王大人之事也，危而美名者，可则决之；不用费力而易成者，可则决之；用力犯勤苦，然而不得已而为之者，可则决之；去患者，可则决之；从福者，可则决之。

①圣人所以能成其事：圣人能做成事情的原因。

②以阴贼之：暗中治人。

③平素、枢机：平素即平时，枢机是枢要、机要的意思。

④四者：指一言、二言、平素、枢机四项。

⑤验之来事：运用将来的事情进行判断。
⑥参：核对、对照、查对。
⑦危：崇高的意思。

故夫决情定疑，万事之机[1]，以正治乱[2]，决成败，难为者。故先王乃用蓍龟[3]者，以自决也。

①万事之机：万事的枢纽要害及其关键所在。
②治乱：指世间的治世与乱世。天下太平为治，战争纷起为乱。
③蓍龟：占卜的意思。蓍是筮竹，龟是龟甲，都是占卜的工具。

［译文］ 凡是决断事情，都是受托于被疑难所困之人。一般说来，人们总希望遇上好事，而不希望遇到灾祸，即使灾祸临头了，也希望不至于因被引诱而陷入迷惑。

做决断时，只对一方有利，那么不利的一方就不会接受。这是运用奇策的基础。如果我们觉出有人（决策时）表面上做善事而实际上在暗中作恶，我们不仅不能接受他，而且还要疏远他。所以，有时办事不力，使之受到损害，都是决策的失误啊。

圣人之所以能成就大事业，有五种因素：以公开的道德教化百姓；以暗中的谋略惩治坏人；以信义取信于人民；以爱心庇护大众；以廉洁净化社会。

实施公开的鼓励法，应当坚持守常如一；用谋略控制百姓，要遵循矛盾法则；掌握事物的对立面；还要特别注意平常与关键时刻。如果能小心巧妙地把握上述四个方面，用以推断以往的事情，预测未来的事情，再参照平日的情况，就可以决策了。王公大臣们，都享有高尚的美名，如果他们可以作出决断，那么不用费力就很容易获得成功，不用气力就能成事的也可以作出决断。有些事虽然费力辛苦，然而不能不作出决策，那么可以作出决断；如果能排除忧患，也要作出决断；如果能带来幸运，也要作出决断。

所以说决断事情，解决疑难，是成就万事的关键。用澄清治乱来预测成败是很难办的事啊！所以先圣是用蓍草、龟甲卜筮来做决定的（从而避免了错误的人为因素）。

鬼谷智囊

一、收放自如的张孟谈

张孟谈已经巩固了赵氏在晋国的地位权势，扩大了赵氏的封地，除掉了智伯这个威胁，就对赵襄子讲述赵简子的事迹，他说："早先，先主简子掌握晋国政权的时候，曾经说过这样的话：'春秋五霸之所以能够号令天下，大体上是因为以下两点：国君的权势足以制约大臣；不要叫大臣们的权势反过来遏制了国君。'所以一般情况下，显贵到裂土封侯地步的人，不要叫他再担任相国的职位；凡是将军以上职务的武官，不要让他在朝中担任亲近大臣。现在，我的名声很显赫，地位极尊崇，手里掌握的权力很大，老百姓也很听我的话。我愿意捐弃功劳名位，辞去职

务，归还权力，从此远离官场。”

赵襄子听了这番话之后，十分惆怅地说：“这是为什么？我听说，能竭力辅佐主人的人名声显赫；功劳高的人身份尊崇；管理国家政事的人权力很大，诚信效忠以身作则的人老百姓敬服。这些品德，都是上古的圣人们用来管理国家、安定社稷的法宝。您怎么能够这样做呢？”

张孟谈回答说：“您所说的这些事，都是成功者的好处。而我所说的则是执掌国家的方法。我回顾史事，也听到一些有关上古的传说，天下美好的事情大体上都是相同的，但是国君与大臣权势相当而能够办好事情的却从来都没有过！不忘记过去的经验教训，可以指导人干好以后的事情。您如果不想办好事情，单靠我的力量是无能为力的。”

说完这番话，张孟谈面色悲怆，有要与襄子诀别的意思。襄子让张孟谈暂时离开。回去后，张孟谈整整躺了三天，又派人给赵襄子传他的话：“晋阳解围的时候，如果我不服从命令，您怎么办？”

襄子说：“杀死你并屠戮尸体。”

张孟谈说：“我作为左司马理应为赵氏的利益所驱使，安定社稷。从来不逃避死亡，以成全我对赵氏的忠心，您干脆动手杀掉我吧！”

襄子只好说：“那么您就按您的主意去办吧！”于是同意了张孟谈的请求。张孟谈于是便大力宣传自己想得到安乐的舆论，交还封地，卸去职务，去掉了权势和地位，然后在名叫“负亲”的小山上耕田为生。后来，有人就谈论起这件事：“张孟谈的行为是古代贤良的行为，赵襄子之政也是圣明君主的政治呵。”

张孟谈种了三年地。这年，韩、魏、齐、燕联手准备进攻赵国。赵襄子亲自去找张孟谈，告诉了他这件事，并说：“那年三家共分智伯的封地，赵氏多分了十个城镇，所以，现在诸侯们又来谋取我们的土地了，您说应该怎么办？”

张孟谈说：“您要亲自背着剑、驾着车去赵氏的宗庙，把我安置在赵氏的朝堂上，让我重新任命大臣与官吏，我可以试着想想办法。”襄子说：“好的。”

张孟谈就让他的妻子出使楚国，大儿子去韩氏，二儿子去魏氏，小儿子去齐国。于是那四个国家便因为互相猜疑导致了攻赵计划的破产。

智慧点拨

张孟谈是赵国的开国功勋，曾经帮助赵简子战胜了智伯的围困，解了晋阳之围的困境。当赵国局面已经稳定之后严于律己，不做权臣，功成身退。当国家再次遇到危难的时候，挺身而出，不仅自己为国家运筹帷幄，而且还把自己所有的亲人都派出去，作为使者去四处游说，使得本来联合伐赵的韩、魏、齐、燕四国相互猜忌，兵不血刃就拆散了四国的联盟。鬼谷子说：圣人所以能成就大事业，有五种因素：他们要以公开的道德教化百姓；以谋略惩治坏人；以信义取信人民；以爱心庇护大众；以廉洁净化社会，张孟谈所做的这一切，符合圣人的行为准则，为保住赵国的宗庙社稷立下了汗马功劳。

二、豫让报主

晋国贤士毕阳的孙子名叫豫让，起初历事范氏和中行氏，不被看重，就离开了他们到智伯那里充当家臣，智伯很宠信他。

等到智伯被赵、韩、魏三家灭亡瓜分之后，由于赵襄子特别怨恨智伯，就把智伯的头颅雕漆后当饮器用。

当时，已经逃避到深山里面的豫让听说了这个消息之后，说："唉！贤士应当为信任自己的人去死，妇女只是在为喜爱自己的人梳妆打扮，我一定要报答智伯对我的知遇之恩！"

于是，他更改了姓名，装扮成粉刷墙壁的工匠，潜入赵襄子的宫内为其粉刷厕所，想寻机刺杀襄子。

这一天，赵襄子要去上厕所，忽然，心里突然感觉有些不对头，预感到家里仿佛要出什么事。然后他就下令捉住粉刷工匠进行审问，结果，在这些粉刷墙壁的工匠当中发现了豫让。

赵襄子亲自审问刺客，豫让平静地说："我想替智伯报仇。"

赵襄子的手下人都想杀了这名刺客，赵襄子制止道："他也是一个义士呀！我以后小心点，躲着他就是了。何况智伯已经死亡，又没有继承人，反倒是他的家臣忠心到舍命为他报仇的地步。这也是一个大贤人呀！"最终，赵襄子下命令释放了豫让。

豫让出去之后，为了能够再次潜入赵襄子的府第，他把生漆涂在身上，让浑身肿烂，像生满癞疥一样，拔掉了胡须与眉毛，彻底地毁容，来达到改变相貌的目的。

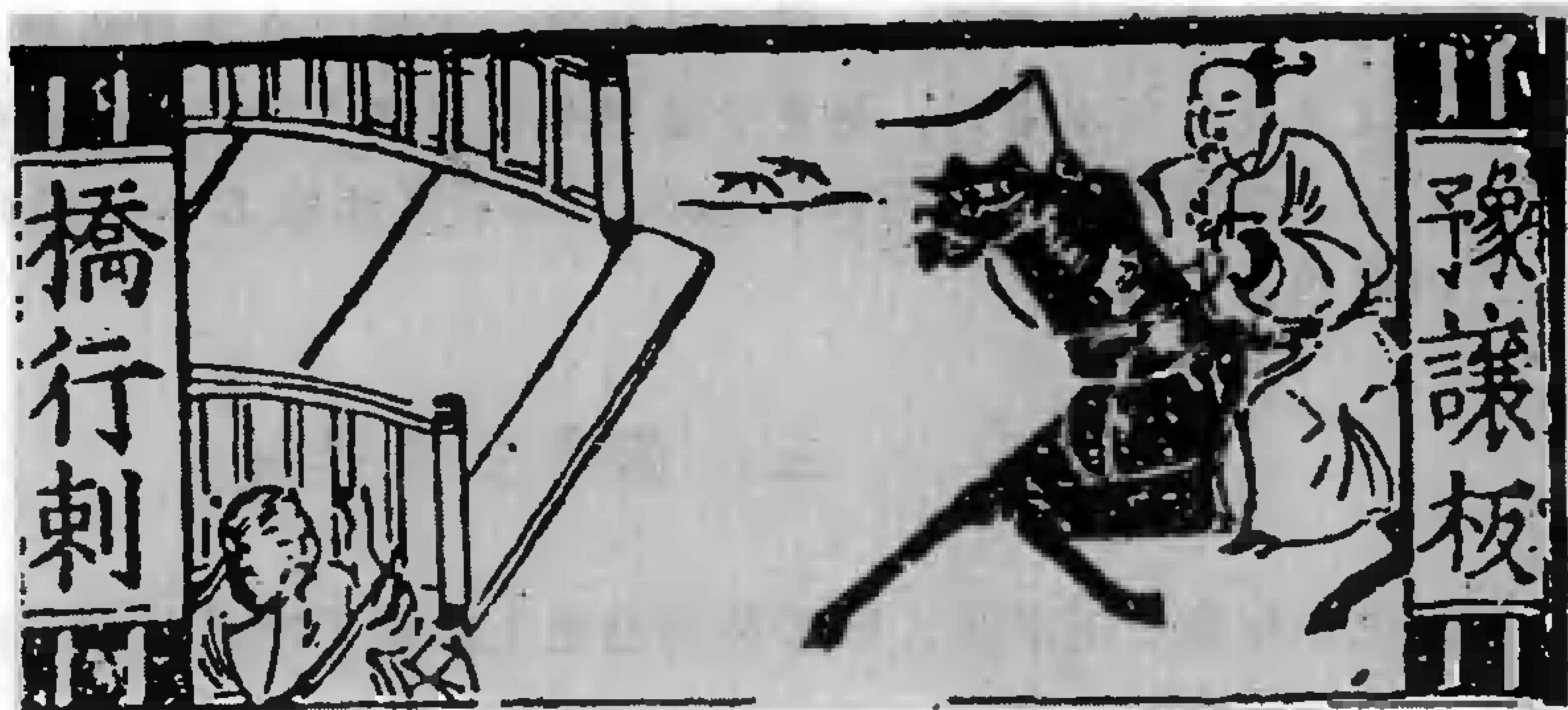
为了测试自己毁容后别人是否能够认出自己，豫让将自己打扮成乞丐，到自己家去讨饭。豫让的妻子没有认出他，对一旁的人说："这个人的样子一点都不像我的丈夫，可他的声音却跟我的丈夫豫让非常相似。"

豫让知道，是自己的声音露出了马脚，于是，又吞吃了木炭，让声音变得沙哑了。

他的朋友对他说："你的复仇方式很艰难，而且也不可能成功。说你有志气，那是当然；说你聪明吧，则不然。以你的才能如果好好侍奉赵襄子的话，襄子肯定会亲近宠幸你，你就可以有接近他的机会去实现你的愿望了，这样做比较简捷而且容易成功。"

豫让听后，笑着对朋友说："你说的方法就是因为前面的知己，向后面的知己寻仇，因为原先主人的缘故刺杀新的主人，搅乱君和臣之间礼义的事情，再也没有比这更过分的了。我现在之所以想方设法要干成这件事情，就是要表明君臣之间的礼义，并不是要去专门做什么容易的事情。况且委身侍奉他人，而目的是去刺杀他，这显然是怀着不忠之心去侍奉人。我就是要去做难以成功的事情，也让普天之下那些怀着不忠之心去侍奉主人的臣子为此感到羞愧。"

《春秋五霸七雄列国志传》版画之豫让板桥行刺赵襄子图



过了一段时间，恰逢赵襄子有事要出门，豫让看到赵襄子的手下在准备出行的车马，他就埋伏在赵襄子要经过的桥洞下面，等待机会刺杀赵襄子。

赵襄子的车走到了桥上，马突然受了惊，赵襄子说："这一定又是豫让埋伏在这里。"说罢，派人到桥下面去查看，果然，又是豫让。士兵将豫让扭到赵襄子的面前，赵襄子对豫让说："你不是也曾经侍奉过范氏和中行氏吗？智伯消灭了范氏和中行氏，你不但没有替他们报仇，反而委身于智伯，做了他的家臣。智伯也已经死去，你为什么单单非要替智伯报仇不可呢？"

豫让回答："我侍奉范氏和中行氏，他们都是把我当作一般人看待，我也就以一般人的身份回报他们；而智伯则把我当作国之名士来看待，我当然要以名士的行为来报答他了。"

赵襄子听了豫让的一番话，感动得流出了眼泪，他感慨地长叹："哎呀，豫让先生，您为智伯报仇的事，已经足以让您名扬后世了！我宽恕赦免您一次，也已经足够了。您自己考虑该怎么办，反正我再也不能赦免你了。"

豫让说："我听说贤明的主子不会埋没别人的仁义行为，忠心的臣下不爱惜自己的生命，因而成就名望。您在此之前已经对我宽恕过一次了，因此，普天之下没有人不称赞你是一个贤明的君主。今天的事情，我罪有应得，甘愿被杀，但是还想请求得到您的衣服让我击打一下，以成全我替智伯报仇的愿望，这样，我即使死了也不遗憾。这本来不是我希望达到的非分之求，我只是大着胆子坦白了我的心事而已。"

赵襄子为豫让的义气所感动，就派人拿着自己的衣服给了豫让，豫让用剑轻轻地击打了赵襄子的衣服一下，表明他已经替自己的主人智伯报了仇，然后，豫让仰天长叹说："我可以在地下向智伯有所交代了。"说罢，豫让自刎身亡。豫让死的那一天，赵氏封地内的人听到后，都为他痛哭流涕。

智慧点拨

孔子曾经在《论语》中说过："为人谋而不忠乎，与朋友交而不信乎？"豫让用他的死，上演了一场壮怀激烈的忠与信的故事。而在这个故事中，事件的主角虽然是豫让，但更值得称道的是赵襄子，他明明知道豫让要刺杀自己，第一次他放走了豫让，第二次，他竟然脱下了自己的衣服，让豫让来完成他为智伯报仇这一心愿。任何人爱惜自己的身体和生命都会胜过爱一切，赵襄子当然也不例外，但是，

当他面对一个非常值得尊敬的对手的时候，不惜以自身冒险的代价成就了对方的心愿。从这里我们可以看到，赵襄子懂得如何用谋略控制百姓，懂得要遵循矛盾的法则，掌握事物的对立面；所以，他在成就了豫让的名声的同时，也树立了自己宽容、博爱的明主形象。

三、苏秦三见李兑

李兑是赵惠王的老师，曾经帮助赵惠王除掉了准备分裂赵国的赵章，并且把赵主父活活饿死在沙丘宫。

苏秦游说李兑，他说："我是洛阳乘轩里人氏，名叫苏秦，家境贫寒，双亲年迈，哪怕是相当破旧的车子和瘦弱的马匹也没有，只是用桑木做的独轮车推着蓬草编织的小箱子，用布条裹着双脚，背着书简，担着行李，顶风冒雪在布满尘土的道路上徒步行走。向北越过漳水，脚上磨起了几层血泡，每日要走上百里路程才能歇宿，一直到了赵国都城之外，惟一的目的就是要拜见您，亲自在您面前说说天下的大事。"

李兑说："如果先生您要在我面前说一些鬼怪之事，那是可以的；若要讲人世间的事情，我全部都已知道，就不用说了。"

苏秦回答说："我本来就是要在您面前说一些鬼怪之事，并不是要讲人世之事。"李兑就接见了苏秦。

苏秦说："这次我来的时候正好天色已晚，没能赶上进城门，又没有办法得到露宿用的苇席，只好在别人的田地里过夜，地旁有一个树丛，到了半夜，我听到一个小土人和一个小木人吵架。小土人说：'你不如我好！我是用土捏成的，假如我碰上大风暴雨的天气，被淋坏垮掉，不过是重新回到泥土这个形态而已；而你呢，如果不是树根所雕，那一定是用树枝做成的，你一旦碰上大风暴雨，就会被洪水冲到漳河里面，然后向东流入大海之中，漂流不定，没有你可以驻留的地方。'我私下里认为小土人赢得了胜利。如今，您杀掉了主父而且灭了他的宗族，您还要在这个世界上生活，就像累叠起来的鸟蛋一样危险。您如果接受我的计谋就可以求生，如果不听我的计谋那就必死无疑了。"

李兑说："先生先去旅馆休息吧！明天再前来见我。"

苏秦出来后，李兑的门客对李兑说："我偷偷地观察您和苏秦谈话的场面。依我看，他的口才超出您，他的知识也比您渊博。您能够接受他的计谋吗?"

李兑说："不能接受。"

门客就说："你如果不能接受，希望您能紧紧地塞住您的两只耳朵，不要听他说什么了。"

第二天李兑又接见了苏秦，谈了整整一天，苏秦才离去。

门客出来送苏秦，苏秦询问门客："昨天我只是粗略地谈了谈我的想法，你的主人就已经动心了，今天我详细地谈我的计划，可他一点也不动心，这是什么原因?"

门客回答："先生，您的计划宏伟，规模远大，我的主人没法接受，是我请求我的主人堵塞两耳，不听您的道理。即便如此，先生您明天还是来吧，我劝说他资助您足够丰厚的财物。"

第三天，苏秦又去见李兑，两人抵掌而谈。李兑送给苏秦明月一样闪亮的珍珠，和氏璧一样精美贵重的美玉，黑貂皮大衣，黄金一百镒。苏秦有了这么多的财富可资利用，就向西去，入函谷关到秦国游说去了。

智慧点拨

苏秦本来一介布衣，但是作为鬼谷子的弟子，自然胸藏雄兵，用他过人的机智和口才，通过游说李兑获得了大量的经济援助，并通过李兑的经济赞助去游说更多的国家，进一步获得了政治地位。

任何一个现象的出现都不是偶然的，战国后期游说之士穿梭于六国之间，也正是当时动荡的社会局面所决定的。苏秦所倡导的合纵，其目的在于联合许多弱国抵抗一个强国，以防止强国的兼并。合纵、连横的斗争适应了战国形势发展的需要，对各国政治产生了很大的影响，其历史作用亦不可忽视。苏秦就是在这样复杂的历史背景下脱颖而出，从一个贫寒的布衣变成了翻手为云、覆手为雨的佩六国相印的显赫人物。

四、引火烧身的赵王

秦昭王对公子他说："早先五国进攻函谷关那一仗，韩国充当主力，和各诸侯合兵攻打秦国。韩国与秦国边境互相接壤，地盘方圆超不过千里，又反复无常，不能结成盟国。原先秦国与楚国在蓝田激战，韩国派出精锐部队帮助秦国，但是当秦国处于不利的态势时，韩国却反过去帮助楚国，根本不坚守盟约的信义，只追求眼前的利益。韩国对于我们秦国来说确实是心腹大患。我想要讨伐他们，你认为怎么样?"

公子他说："大王出兵进攻韩国，韩国肯定惊恐万分，他们一旦害怕我们，不用战斗就可以割取大片土地。"

昭王说："妙极了!"于是出动军队，一支军队逼近荥阳，另一支逼近太行。

韩国害怕秦军，就派阳城君前往秦国谢罪，请求献上韩国上党郡的土地作为讲和的条件，然后又派韩阳去告诉上党郡守靳黈说："秦国出动两支军队兵临韩境，韩国没有办法保全了。现在大王一面命令韩国出兵抵挡，一面割让上党给秦国以讲和，派我来通知太守您，希望您遵从大王的命令。"

靳黈说："我曾听人说过，'只会拿瓶子汲水这样一点智慧的人，也知道保全自己的器物。'大王本来有出兵抵御的命令而我又是郡守，即使大王和您都会猜疑于我，我还是请求出动这里全部的守备部队以抵抗秦国，如果不能坚守到底，我就为国战死好了。"

韩阳马上回去把这事汇报给桓惠王，桓惠王说："我早先已经答应秦应侯范睢

了！现在如果再不给，就是欺骗他了。”于是派冯亭接替靳䵣上党郡守的职务。

冯亭坚守了三十天，就暗中派人去请求赵孝成王，说：“韩国没有办法守住上党，马上要把它献给秦国，上党的老百姓都不想成为秦国的臣民，而愿意做赵国的臣属。现在上党郡有城镇市邑十七个，愿意拜献给大王您，听从大王的裁决。”

赵王很高兴，召见平阳君赵豹，告诉他：“韩将不能够坚守上党，想要把它送给秦国，那地方的官员百姓都不想为秦所有，他们都愿意成为赵国的臣民。现在冯亭派遣使者把上党送给了我，你看怎么样？”

赵豹回答道：“我听说圣明的君主会把无缘无故得到利益看作最大的祸患。”

赵王问：“他们是羡慕我的仁义，怎么能说是无缘无故呢？”

赵豹答道：“秦国逐渐蚕食韩国的领土，把上党和韩国其他地方隔断并且不让两地互相通问救援，所以他们一直认为可以坐得韩国上党之地。况且那韩国之所以把上党纳献给赵国，是想把祸患转嫁到赵国身上呀！秦国付出了辛劳但赵国得到了实际利益，即便是强大的国家也不可能从弱小国家那里取得这样的利益，难道说弱小的赵国竟能从强大的秦国那里得到它吗？如果现在大王您取得上党，能说是有缘有故吗？何况秦国用牛耕种田地，利用渭水漕运军粮，他们军队中的士兵得到的都是最肥沃的土地，法令严格，政教施行，我们确实不便与他们打仗，大王您自己再好好考虑一下吧！”



坑弃万军图，选自清·马骀《百将图传》，讲述秦将白起于长平之战后坑杀赵国四十万降卒之事。

赵王大怒道：“动用上百万的军队进行战斗，终年累岁，还未必能得到一个城镇。现在不用一兵一卒就可以取得十七个城镇，为什么不干？”赵豹见赵王不听他的劝告，只好默默地退了出去。

赵王又召见平原君赵胜和赵禹，告诉他们这件事，说：“韩国无法守卫上党，现在上党郡守把它送给了我，有城镇市邑十七个。”

两人都说：“动用军队打仗已超过一年了，还没有取得一座城池，现在可以坐得十七城，这是莫大的利益。”赵王就派赵胜前去接收土地。

赵胜到了上党，对冯亭说：“我们小国的国王，派我赵胜作为接收的使节。贵太守有告于赵王，赵王派我来对你说：‘请用有三万户人家的大城市作为太守的封邑，县令封

食一千户，其他所有官员都加爵三级，民众能互相聚集安居的，每户赏赐六金。"'

冯亭流着泪说："这样的话，我就处于三重的不道德之中了。为国君守卫国土，不能以死相拼，以至把它献给别人，这是第一重不道德；国君要献给秦国，我没有服从君主的成命，这是第二重不道德；出卖了国君的疆土自己反而得到封邑，这是第三重的不道德。"

冯亭推辞掉赵国的封赏之后，回到了韩国，对韩王说："赵国听说韩国不能保住上党，如今已经出兵攻占了上党。"

韩国派人报告秦国："赵国动用军队占领了上党。"

秦昭王大怒，命令白起、王龁率领秦军攻赵，与赵军相遇于长平。秦赵长平大战，赵国任用只会夸夸其谈、纸上谈兵的赵括为将，两军交锋之后，赵括战死，赵国军队溃不成军，秦将白起坑杀赵卒四十万众，赵国的实力受到了根本的打击，从此一蹶不振。

智慧点拨

韩国面对咄咄逼人的秦国，实行了移花接木的办法，把上党之地这块烫手的山芋送给了赵国。赵王贪图小利，不听劝告，一意孤行，忘记了"天下没有白来的好处"这一最基本的常识。结果，赵国为了对上党短暂的占有，却付出了巨大的代价，赵与秦长平一战几乎损失了赵国所有的军事力量，加速了赵国的灭亡。由此可见，作为一国之君，要时刻保持清醒的头脑，不要利令智昏，否则，就要为自己错误的决定付出惨重的代价。

五、张仪说动赵王

张仪替秦国奔走谋求连横，他游说赵王说："敝国君主秦王，派遣我作为使节冒昧地向大王您献上国书：大王您联合并统领各诸侯国共同摒弃秦国，致使秦国军队不敢东出函谷关已长达十五年了，大王的威令也得以在天下通行无阻。敝国因为恐惧大王，不敢有大举动，只好修缮兵器，整饰战车乘骑，练习骑射，致力于农耕以积储粮食，居守于国境之内，小心谨慎，不敢轻易行动，只恐怕大王您会加意责备敝国的过失。

"如今，秦国凭借大王您的力量，向西攻取了巴、蜀两地，吞并了汉中；往东灭亡了两周，西迁九鼎于秦国，据守白马渡口。秦国虽然地域偏僻遥远，但是内心怀有愤怒与怨恨的时间已经很长了。现在我国的君主有一支装备很差的军队正驻扎在渑池，希望能北渡黄河，逾越漳水，占据番吾，迎战赵国军队于邯郸城下。更希望双方能在甲子这一天进行决战，以再现周武王甲子日灭亡殷纣的故事。秦王很恭敬地派我为使节先行来通告大王陛下。

"大概大王您之所以相信并热衷于合纵，是依据苏秦的策划。苏秦靠合纵迷惑诸侯，颠倒是非，阴谋用反间计颠覆齐国，但是没能得逞，白白导致自己被齐国用车裂之刑处死于市。天下诸侯不可能结成同盟的道理是明摆着的。目前，楚国和秦

国结成了兄弟邦国，韩、魏两国都以秦国东边的藩属自居，齐国向秦国献出了盛产鱼、盐的领地，这等于是斩断了赵国的右臂。斩断了右臂还要主动与人争斗，失去了同盟就会孤立无援，想要没有危险，难道是可以办得到的吗？现在秦国已派出了三路大军：一支军队堵塞午道，派使者通知齐国，让其出动军队渡过清河，驻扎在邯郸以东；一支军队驻扎在成皋，催促韩、魏两国出兵驻扎在河外；一支军队驻守渑池。四国订立盟约：'四国联合共同进攻赵国，攻破赵国后四国平分赵国领土。'因此，我不敢私自隐瞒情况，事先汇报给大王您听：我觉得还不如和秦王在渑池会晤，亲自谈判订立同盟。我请求秦王暂时停止进攻，希望大王能果断地裁决。"

赵王说："先王在世时，奉阳君为相国，专断国政，蒙蔽先王，一个人把握国家大事。我深居内宫，又有太师、太傅管教，没有机会参理国家政事。先王弃群臣去世后，我尚年幼，掌理国政的时间也短，内心本来就有所怀疑，认为诸侯合纵对抗秦国，对国家的长治久安不利。所以正在考虑改变原来的策略，割地给秦国以赔情道歉；重新侍奉秦国，刚刚准备驾好车辆赶紧出发，就正好听到了您圣明的教诲。"

于是赵王以三百辆车为随从，去渑池拜见秦王，割让河间的土地给秦国。

智慧点拨

张仪仅凭三寸不烂之舌，就说动了赵王前去拜见秦王，并且割让河间一带的土地归秦所有。我们观察张仪的态度是先抑后扬，表面上使用谦卑的词句但是话语中却暗藏杀机，步步为营，最后迫使赵王就范。张仪游说赵王，可以说是纵横家成功游说的典型范例。

六、安平君与马服君论用兵

相国安平君田单与马服君赵奢交谈，他说："我并不是不喜欢将军您的用兵策略，我不敬服的只是将军动用兵士太多这一点。您征发太多，就会影响百姓的农事活动，粮食也要从别国买入，远距离输送，不能保证军队供应，这是不攻自破、坐以待毙的办法呀！我不会这样做。我听说过：上古帝王如有战事，所使用的兵员不超过三万人，便会使天下归服。如今将军您每次一定要凭借十万乃至二十万的大量兵员才能作战，这就是我不敬服您的原因。"

马服君赵奢不紧不慢地说："看来您不仅仅是不通晓军事谋略，您连如今的时势都不了解呵。那吴国的干将剑，是天下有名的宝剑，如果用他来对付肉体，可以宰杀牲畜，用它来对付金属，可以砍断青铜器物。但是，如果把它贴在柱子上击打，宝剑就会断为三截；放在石砧上击打，就会碎成百片。现在，用三万兵力去对付强国的军队，无疑是'击柱'、'击石'的行为。况且那吴国的干将之剑虽然锋利，更难得的是如果剑脊不能足够地厚，剑尖就无法刺入；剑面不能足够地薄，剑刃就无法断物，可是即使具备这两个特性，如果没有剑环、剑刃、剑珥、佩带的配

合作用，就只好手持剑刃去搏击了；如果是这样的话，剑还没有刺入敌人的身体，自己的手指就先被宝剑割断了！

“您如果不拥有十几、二十万的兵力作为像剑环、剑珥这样的附属部分，只想凭借三万名精兵横行于天下，怎么能做得到呢？何况古代的天下分成很多个诸侯国。城邑最大的也只不过方圆三百丈罢了，人口最多的也只不过拥有三千多户人家。在那种形势下，用训练有素的三万军队去对付那些国家，又有什么难处呢？如今，古代众多的诸侯国已合并成为战国七雄，它们可以召集数十万兵力，打旷日持久的消耗战，如果这样的战争持续几个年头，就会出现你们齐国被燕国攻破的情景。齐国动员二十万兵力攻楚，战争持续了五年之久；赵国出动二十万兵力去灭中山，整整打了五年才告成功。假如说：现在齐、韩两国势力相当，又相互围攻，有谁敢对我夸口，说他能用三万兵力去援救这两国呢？如今，方圆千丈的大城、户口上万的大邑到处都是。如果要求用三万兵力去包围方圆千丈的大城，恐怕连城的一个角都围不住，至于用野战的方法那就更加不够了。您能拿这点兵力去干什么呢？”

田单听罢，深深地叹了一口气，说：“我确实比不上您高明呀！”

智慧点拨

以上这段故事出自《战国策》，齐国的田单不喜欢赵奢的用兵方法，两个人就用兵的多与少，展开了一场精彩的论辩。田单希望以少用兵节约国力的观点来说服赵奢，但是赵奢通过向田单分析战国后期，诸侯国之间经过长期的兼并，国家的形势已经发生了很大的变化，城邑的扩大和人口的增加，使得目前的战争必须投入更多的兵力来说服田单。马服君的观点最终被田单所接受，两位军事家的精彩对白，说明战争在任何时候都要从现实出发，一切用兵之法必须服从于事物发展的必然规律。

七、秦国与赵国讨价还价

秦军在长平进攻赵军，并歼灭了它，便收兵回到秦国，秦国趁着胜利的机会，派人向赵国索取六座城池，作为讲和的条件，但是赵国国君一时还没有打定主意。

楼缓不久前才从秦国回到赵国。赵王就与楼缓商量这件事，赵王问他：“割城给秦国，还是不割城给他们，到底哪个更有利呢？”

楼缓假意推辞说：“这件事情，我不便发表意见。”

赵王说：“事理虽然是这样，但您还是可以谈谈自己的看法。”

楼缓就说：“大王您可能也听说过公甫文伯的母亲这个人吧，公甫文伯在鲁国做官，因病而死，家中的妇女为他自杀殉情的多达十六人。他母亲听说后，就不肯哀哭。管家说，‘哪里有儿子死了，母亲不悲痛哭泣的呢？’他母亲说：‘孔子，是鲁国的贤人，可是孔子被逐出鲁国时，公甫文伯却没有跟随他。如今，他死了，倒有十六个女人为他殉情。像这样的人，是对贤人看得轻，而对女人看得重的人。’

这些话，如果从母亲的角度说出来就是一位贤明的母亲，可如果以女人的身份讲出来，那就不免是一位妒忌的女人了。所以，同样一句话，从不同人口里说出来，表现的内心世界也就不同。

“现在我刚从秦国来到赵国，如果说不要割城给秦，那显然不是好主意；如果说割城给秦国吧，又担心大王您会认为我是替秦国着想，因此不敢回答您的问题。如果真的让我替大王您谋划的话，不如割城给秦国。”

赵王说：“好吧。”

虞卿听说了这件事，就去谒见赵王，赵王把楼缓说的话告诉了虞卿。虞卿说：“这完全是一派胡言！”

赵王问道：“怎么讲？”

虞卿反问道：“秦国这次进攻赵国，是因为疲惫不堪的原因撤的军？还是尚有力量进攻，因为爱护大王您才停止进攻的呢？”

赵王回答说：“秦国进攻我国，总是不留哪怕一点点力气的。这次一定是他们因为疲惫才收兵回去的。”

虞卿说：“秦国以最大的力量进攻，尚且无法夺取赵国的地方，最后因为疲惫不堪而收兵。大王您又要把因为秦国力所不及夺走的城邑奉送给秦国，这无疑是帮助秦国攻打自身啊！如果明年秦国再来进攻赵国，大王您又拿什么地方来挽救赵国呢？”

赵王又把虞卿的话告诉了楼缓，楼缓说：“虞卿能够全面掌握秦国进攻的能力所能达到的地步吗？如果确实知道秦国的力量不足以夺取赵国的土地，那么弹丸大的地盘也不能送给秦国。假如明年秦国再来进攻，大王您能说不割让赵国的腹地给秦国，难道还指望再跟秦国讲和吗？”

赵王就问：“如果听了你的话，割让城邑给秦国，你能保证秦国明年一定不会进攻赵国吗？”

楼缓回答：“这个我不能打保票。从前，三晋都与秦国交好，互相友善相处。如今秦国放过韩、魏两国，只进攻大王您，一定是因为您侍奉秦国的程度不如韩、魏两国呵。现在，我为您着想，调解平息这场因为赵国违背盟约而引起的攻伐，以便让秦、赵两国开放关禁，互相通商，友好往来，使赵国侍奉秦国的程度能赶上韩、魏两国。如果到明年，大王您还不能取信于秦国的话，说明您侍奉秦国仍然落到了韩、魏两国的后面。这就是我不敢打保票的原因呵！”

赵王又把楼缓的主意告诉了虞卿，虞卿说：“楼缓说‘如果不与秦国讲和，明年秦国再来进攻，能不把腹地城邑割给秦国然后讲和吗？’如果现在与秦国讲和，楼缓又不能保证秦国明年不来进攻赵国，那么即使割了城邑，又会有什么好处呢？明年秦国又来进攻，再割让以他们的力量不能夺取的土地去讲和，这是自取灭亡的办法呀！最好是不要与秦讲和。秦国军队虽然擅长攻坚，可未必能攻下六个城邑；赵国防守力量有限，也不至于把六个城邑全部失去。秦国久攻不下，就会疲惫不堪，收兵回撤，我们以五个城邑的地方就可以联合诸侯共同攻击疲惫的秦国，这是我们即便送五个城邑给诸侯，却可以从秦国得到补偿的好办法。我

国可以得到最大的利益，这与割地削弱自身而使秦国强大的办法相比，哪个更好呢？

“现在楼缓却说‘秦国之所以与韩、魏友善却又进犯赵国，一定是大王您侍奉秦国的程度不如韩、魏’。这分明是要让大王每年以六个城邑去贡奉秦国。这样做的结果，必然是眼睁睁地看着赵国把土地全部割完。明年秦国再来要求割地，大王您是给还是不给？不给吧，就会前功尽弃，反而惹来秦国这股祸患；给了吧，我们就没有土地可以自存了。常言道：‘强国擅长进攻，而弱国却不能自己保护自己。’如今静坐听命于秦，秦兵不经劳苦就可以得到许多土地，这是使秦国强大赵国削弱的做法。割让越来越衰弱的赵国的土地去补充越来越强大的秦国，我想这样的割让是没有止境的。况且秦国是像虎狼一样的国家，不讲究礼义，他们对土地的要求无法满足，但大王您的土地却是有限的，如果用有限的土地，去满足没有办法满足的要求，进一步发展的趋势就是赵国必然灭亡！所以我才说：‘楼缓的话是花言巧语，一派胡言。’大王您千万不能割地给秦国。”

赵王说：“好吧。”

楼缓听说这件事后，去晋见赵王，赵王再次把虞卿说的话讲给楼缓听。

楼缓说：“事情不是这样的！虞卿只知其一，而不知其二。秦国与赵国结怨攻伐，其他诸侯国为什么会那样高兴呢？他们都说：‘我们将要依附强国进攻弱者。’现在赵国军队被秦军击溃，诸侯们祝贺战争胜利的使节一定云集在秦国。所以不如快点割地给秦国要求讲和，既使诸侯们迷惑不解，也会取得秦国的欢心。不这样做，诸侯会趁秦国愤怒与赵国新败的机会，起兵瓜分赵国，赵国自己都面临灭亡，还怎能图谋攻击秦国呢？大王您就按我这个想法决断吧，不要再与别人商量了！”

虞卿听说后，又去谒见赵王，说：“赵国危险了！楼缓这家伙是在为秦国服务。赵国军队被秦军击败，又要割地给秦以求媾和，这只能使诸侯对我国产生怀疑，又怎么能求得秦国的欢心呢？这难道不是在诸侯面前大肆张扬赵国的虚弱吗，况且我说不要割地给秦，也不是只要求不割地而已。秦国向大王索取六个城邑，大王可以用五个城邑贿赂齐国。齐国是秦国的死对头，得到大王的五个城邑，然后两国合力共同西进攻秦，齐国一定会听从大王。这样，大王您一举可以使赵、齐、秦三国结好媾和，赵国与秦国的处境也完全变换了！”

赵王连声称赞：“妙计”。于是，派虞卿为使节去齐国拜见齐王，共同策划攻秦事宜。

还没等虞卿返回赵国，秦国已经派出了要求媾和的使节来到了赵国，主动与赵国讲和，因为秦国已经感到了赵国和齐国联合起来的力量不可小视。

楼缓听说了这个消息之后，马上逃出了赵国。

智慧点拨

俗话说：“堡垒最容易从内部攻破”，在赵国对待秦国的态度问题上，楼缓就是赵国的蛀虫。就在赵国刚刚与秦国交战之后，赵王对自己对待秦国的态度举棋不定的时候，他向身边的大臣争取意见，他询问的对象是楼缓，此人是一贯善于

出卖赵国利益的，他积极鼓动赵王向秦国割地，而实际上就是要把赵国推上一条灭亡的不归路。就在这关键时刻，虞卿力劝赵王不可用这种自杀式的方式割地，如果真的按照楼缓所说，不断地割地来取悦于秦国，赵国很快就会亡国，虞卿对这场战争中的各方实力进行了客观的分析，然后出使齐国，用五座城池的代价去换取齐国的帮助，他的这一做法果然奏效，这个故事突出了楼缓的小人嘴脸和虞卿的大智大勇。

八、纵横家的浑水摸鱼之计

齐国准备进攻宋国，秦国派起贾前去阻止。齐国不顾秦国的反对，联合赵国共同进攻宋国。

秦王听说了这件事情之后很生气，把全部的愤恨都集中在赵国身上。但赵国也不是好惹的，赵相李兑联合山东五国共同攻秦，结果攻秦没有什么结果，于是，李兑让其他诸侯国的军队留驻成皋，自己却偷偷地与秦国讲和，同时又想和秦国联合攻击魏国，一方面解除秦国对赵国的怨恨，另一方面可以为自己取得封地。

魏王知道了这件事之后很不高兴，有人就去齐国游说，他对齐王说：“我替大王您对魏王说：‘三晋都面临秦国的威胁，这次联合攻秦，是因为赵国的缘故。如果用五国的军队去进攻赵国，赵国肯定会灭亡。如果听任秦国去攻击赵国，李兑必然会被杀掉。所以，这次伐秦行动，实际上是救了李兑的性命。可如今，赵国却把诸侯联军留驻在成皋，自己偷偷摸摸地去与秦国媾和，并且业已订立了和约，想和秦国一道进攻魏国，以便为李兑夺取封地，这么一来，大王尊崇赵国究竟得到了什么好处呢？

“何况大王您曾经亲自北渡漳水去邯郸拜访赵王。让魏国环抱阴、成，背靠葛、薛，从而成为赵国的屏障，可赵国却一点不替大王着想。如今，魏国又把河阳、姑密两地分封给李兑的儿子，可李兑却要勾结秦国进攻大王，想乘机夺取阴地。大凡是人，只有通过对比才能区分好坏，假使大王用尊奉赵国一半的气力去结交齐国，又有哪个诸侯国胆敢图谋大王您呢？

“大王您如尊奉齐国，既不受亲自入朝的屈辱，又不必割让土地。齐国因为大王的缘故，不顾燕、赵的威胁，出动全部兵力，在两千里以外的地方作战，不管是攻城，还是野战，齐国军队总是冲锋在前，夺取的城邑地盘也全部贡献给大王。从此以后，但凡秦兵攻击魏国，齐国没有一次不是赶快越过边境前来救援的。请问大王您用来报答齐国的做法又如何呢？韩珉在赵国，距离齐国有三千里，大王却因为韩珉的缘故怀疑齐国，竟然说：“齐国有秦国的奸细。”可现在大王却任命齐国的薛公孟尝君为相国，与亲秦的赵将韩徐交往密切，把虞商奉为嘉宾，大王您怎么可以反过来怀疑齐国呢？’

“魏王听了这番话会感到自己很理屈，所以很想顺从侍奉大王，我希望能从大王口中听到这样的话：魏王既然如此，我就不再计较过去的恩怨了。我请求替大王

把秦国怨恨魏国转为怨恨赵国。希望大王能暗中与赵国交好，但别让秦国察觉，如若秦国察觉，它也会与赵国友好。齐、秦两国都交好于赵，我预见到燕、韩、魏三国也会交好于赵国，同时他们也不敢与赵国对抗。这样，五国共同侍奉赵国，赵国又与秦国结成联盟，赵国的地位一定会居于齐国之上。所以，我希望大王能挑拨天下诸侯互相冲突，然后您再居中调解，大王派我去挑拨韩、魏、燕共同威胁赵国，再派公子丹去调解；借赵国威胁韩、魏，我去调解；用三晋威胁秦国，派公子顺去调解；联合天下诸侯共同威胁楚国，让韩呡去调解。那么，各诸侯国迫于秦国的压力，都会侍奉大王，互相之间不敢私自结盟。等到邦交已定，大王就可以有所选择了。"

智慧点拨

在战国时期，活跃在政治舞台上的纵横家，他们的目的就是利用诸侯国之间的相互猜忌和矛盾，把水搅浑，然后从中渔利。在赵国联合了山东五国浩浩荡荡地进攻秦国的时候，这个发动者却暗中联合秦国准备侵夺魏国的土地。这个没有在历史上留下名字的游说之士，就是看准了这个机会，利用了魏国和赵国的矛盾，并以此为契机，游说齐王，然后挑拨各个国家之间的关系，进而达到从中获利的结果。

九、苏秦用宋国作诱饵游说李兑

齐国准备攻打宋国，但秦、楚两国都不同意，所以，齐国只好跟赵国联合行动，但赵国也不肯跟齐国一起干。齐王为了拉拢赵国的执政李兑，就叫苏秦去游说李兑，并许愿说攻占宋国，是为了给李兑夺取封地。

苏秦对齐王说："我之所以主张巩固三晋联盟来进攻秦国，并不是要为齐国夺得利益，或者要损害秦国，主要的目的就是想乘机攻占宋国。但是宋国却把太子立为国君，宋国老百姓都拥护爱戴新君，所以防守坚固，于是，我希望您快点撤兵，使士卒、民众得以休养。现在宋太子出逃，凡是拥护太子的人，都想用性命来报答太子，这个时候，再去进攻宋国，它们国内就会出现动乱，而此时受百姓拥戴的太子又在国外，所以这是一举占宋的大好时机呀！

"我替您去让公孙衍游说奉阳君，会对他说：'您的年纪已经大了呀！封地不能不趁早确定了。替您打算，封地没有比宋更好的地方了，其他诸侯国都不成。那秦国人太贪婪；韩、魏因靠近秦国十分危险；燕、楚又太僻远；至于中山的土地，非常贫瘠，没有比定陶更好的地方了。丢掉今天这个机会，就不可能再次得到了！宋国罪孽深重，齐国愤怒之极，讨伐昏乱的宋国，得到齐国的欢心，为自己夺取封地，这是一个千载难逢的机遇。

"从奉阳君非常贪婪这一性格来说，只有得到较大的封地，才会对齐国没有二心。我希望您能出动军队大举攻宋，不必等待赵军来临或者怕耽误了农时。要看到奉阳君李兑答应你，要用定陶诱惑，与燕国联合，共同威胁赵国，我等着将封地给

他就是了，因为攻宋之事一定成功。我还希望大王有一块地许给燕国的襄成君以助我成功。您如果真的攻破了宋国，这两块地方，又有什么舍不得呢，如果您不能攻破宋国，赵国作为同盟国又怎能期望得到封地呢？您如果把这两个地方用来助我游说，我就会使燕国顺从，赵国坐山观虎斗，那么就可以轻轻松松地击破宋国进而号令天下了。”

智慧点拨

苏秦为齐王谋划的攻宋之计，就是把宋国当成一块任意宰割的肥肉，然后利用李兑贪婪的性格，用他已经年迈却没有确定封地这一事实来打动他，游说他成为齐国伐宋的同谋。然后，还以宋国的土地为诱饵，拉拢燕国袖手旁观。从而达到全面侵占宋国的目的。齐国抛出的诱饵，并未损害他自己的利益，而是把宋国的土地拿来任意宰割，由此可见，苏秦帮助齐王做出的这个决定，建立在损害别国利益的基础上，没有任何的正义可言。我们通过苏秦的这一番话，可以看到，在礼崩乐坏的战国时期，崇尚的只有武力和权谋，所谓正义已经被彻底抛弃。

一〇、范座自救

虞卿问赵王：“按照人之常情来说，是喜欢别人来朝见自己，还是喜欢自己去朝拜别人呢？”

赵王回答：“人们都喜欢让别人来朝见自己，怎么能喜欢去朝拜别人呢？”

虞卿就说：“魏国主持诸侯合纵，是范座一手促成的。如今大王可以用方圆百里的土地，或者是一万户人家的大城邑作为交换条件，让魏国杀掉范座。只要范座一死，主持合纵事务的权力就会落到赵国手中。”

赵王听了连声说：“妙计、妙计。”然后就派人以方圆百里的土地作为交换条件，请求魏国杀掉范座。魏王贪图得到赵国的土地，满口答应了赵国的要求，让司徒抓捕了范座，但没有马上杀死范座。

范座知道自己无辜被冤枉，是赵国向魏王许诺了献给魏国方圆百里的土地为条件的。于是，他在监狱中向魏王献书说：“我听说赵王用方圆百里的土地为条件要求杀掉我。杀死没有罪过的我，是一件微不足道的事情；可是取得方圆百里的土地，却是巨大的利益。我私下里也为大王您感到自豪，即便如此，但是还有一点值得考虑：假使大王得不到百里之地，可我被杀死后又不能复活，那么您肯定会被诸侯们耻笑。所以我以为最稳妥的办法是，与其用死人交换，还不如拿活人去交换。”

此后，他又赠书给继他之后任魏相的信陵君，说：“赵国是和魏国相匹敌的强国，可是赵王却用一封小小的书信，就让魏王轻易地为赵国杀死没有罪过的我。我虽然没有什么出息，但也是魏国的前任相国，曾经因为维护魏国的利益，得罪了赵国。国内如果没有得力的大臣，即使取得土地，也没有能力保卫它。如今能保护魏国的大臣，也只有您一人了。如果大王听从赵国挑拨，杀死我之后，强大的秦国再

沿袭赵国得以满足欲望的办法，向魏国索取比赵国割让的土地多一倍的领土，您将用什么办法来阻止它呢？这将是您的大麻烦呀！”

信陵君看罢这封信说：“有道理。”然后急忙向魏王替范座求情、说好话，终于让魏王改变了主意，放了范座一马。

智慧点拨

作为魏相，范座曾经为魏国的强盛作出了很大的贡献，但是，赵国为了除掉范座，不惜以方圆百里的土地来诱惑魏王，杀掉自己的得力属下。魏王利令智昏竟然做出了自毁长城的决定，准备杀掉自己的肱股之臣。这个决定的本身就表现出魏王的愚蠢和贪婪，鬼谷子认为，如果做出的决定，对一方有利，而对另一方有害的话，这个决定一定是错误的。

范座在这危机的关头，上书给魏王，为了不惹怒魏王，范座的做法是首先承认魏王的正确性，说明如果能够用自己的性命为国家换取土地，是一件非常值得高兴的事情，然后再顺着这个思路，提出一点异议，如果魏国杀了自己的相国，却得不到土地，一定会受到诸侯的耻笑。范座所提出的问题，一定也是魏王所关心的，所以范座自救的第一步就是动摇了魏王要杀了自己去换土地的决心。然后再游说信陵君，信陵君作为他的继任，范座暗示他，如果各个国家纷纷以送给魏王土地的筹码来诛杀大臣的话，下一个遭殃的一定会是信陵君。范座的书信促使信陵君开始对自己命运进行思考，进而引发了他对范座的命运生出的同病相怜，然后由信陵君出面化解了这一场由赵国导演的杀人闹剧。

一一、赵国得不偿失的高招

燕国封宋国人荣蚠（fén）为高阳君，让他率领燕军进攻赵国。为了摆平这件事，赵王割让济水以东的三个城市卢、高唐、平原，另外再加上一些小城村镇，共计五十七个市镇送给齐国，以此作为交换条件，请齐国的安平君田单来担任将军。

赵国的马服君赵奢对此非常不服气，他对平原君说：“赵国难道就没有能担任将领的人才了吗？这也太过分了！您换来了安平君统率赵军，而且割让济水以东的三个城市，再加上小村镇，一共五十七个，一股脑都给了齐国。这些都是广大士卒和敌对国交战、覆灭军队杀死将领夺取的地方呀！现在您却轻易地把它割让给齐国，只是换取安平君为将，您为什么不任命我为将军呢？我曾经因抵尝国罪在燕国出仕，燕国任用我作上谷的郡守，所以燕国的地形险阻，我了如指掌，一百天之内，在各诸侯国救援部队还没有集中以前，我就可以攻占燕国，您又为何非要换取安平君为统帅不可呢？”

平原君说：“将军您可一定要理解我呀！我已经对大王说了，而大王也已同意了我的意见。将军您就别再责备我了！”

马服君说：“您错了！您之所以换取安平君为将，无非是因为齐国与燕国有血海深仇，而我却不是这样。但您应该想到，假使安平君愚蠢，自然不是荣蚠的对

手；如果安平君明智，则又不愿意和燕国作战。这两种情况，安平君必居其一。即使如此，两者还有统一的根据。假使安平君明智，又为什么要做可以使赵国强盛的事呢？因为赵国强盛了，齐国就不能继续称霸了。安平君现在得以率领赵国强大的军队抗拒燕国，战事将会旷日持久，长达数年，以至广大士卒的力量耗费在两军对垒的阵地上，军队的仪仗、兵器破烂不堪，国家的财政储备、粮食消耗殆尽，一直到两国人对战争感到厌倦后，才会撤军回来。凡是要使赵、燕两败俱伤的办法，没有比这更高明的了。”



《东周列国志》版画之平原君像

但是马服君的建议没有得到采纳，赵国还是请来了安平君为将军。夏天的时候，安平君率赵军进兵，由于雨季，士兵们高悬着锅做饭，只取得了三个城镇。而且这三个城镇没有一个是超过百雉的大城，结果，赵国劳民伤财，事情的结果正像马服君预料的那样。

智慧点拨

俗话说：“远来的和尚会念经”，安平君田单就是赵国高价从齐国聘请来的打工者，赵国用大大小小五十七个城镇的高昂代价，聘请田单为将军，率领赵国的军队进攻燕国。马服君曾经对平原君的这一决定持怀疑态度，认为这样做的结果只能是让赵国劳民伤财，花费巨大的成本，收获很小的利益。但是平原君一意孤行，拒不接受马服君的建议。

平原君做出这一决定的初衷也许是为了利用齐国安平君的声望和军事才华，结果，这场战争正像马服君当初预料的那样，赵国的军队兴师动众，所收获的战争成果却不及高价聘请将军所花费的一个零头。由此可见，一个政策制定者的一个错误的决定有可能会给国家带来灾难，所以鬼谷子说：“有时办事不力，使之受到损害、都是决策的失误”。

一二、买马何必要内行

有一名游说之士谒见赵孝成王，他问赵王说：“我听说大王您将要派人去买马，

有这回事吗？”

赵王回答：“有这事。”

游说之士又问：“那为什么到现在还没有派人去呢？”

赵王说：“没有找到会相马的内行。”

游说之士就问：“大王为何不派建信君去呢？”

赵王答道：“建信君要处理国家大事，何况他又不懂得相马。”

游说之士又问：“大王为何不派纪姬去呢？”

赵王听了游说之士的话之后，哈哈大笑地回答说：“纪姬是女人家，她更不懂得相马了。”

游说之士继续发问：“如果买来的马匹特别强健，对国家有什么补益呢？”

赵王回答：“对国家没有补益。”

游说之士继续发问：“如果买来的马匹特别不强健，对国家有什么损害呢？”

赵王答道：“对国家并没有什么危害。”

游说士之就说：“这样说来，买来良马与坏马都是一个样的，既无补于国，又无危于国。可是大王要购买马匹，仍然要等待一个内行。如果是治理天下，就不一样了：任命官吏有失误，国家就会破亡成为废墟，社稷祖先都将得不到祭祀，可大王却不寻求内行，而是把国事交给建信君，这是什么原因呢？”

赵王没有理由回答。

游说之士进一步申述道：“郭偃之法有所谓‘柔痈’的说法，大王您知道吗？”

赵王说：“我没有听说过。”

游说之士说：“所谓‘柔痈’，泛指国君跟前的亲近佞悻之人，以及宠姬、优者、美女等等，这些人，都可以趁国君酒酣耳热之际，向国君提出自己非分的要求。这些人如果在宫内得到国君的首肯，外面的大臣们就会为她们徇私枉法。所以说，太阳和月亮的光芒照亮了世界，可它们内部仍然有黑点。人们十分谨慎地防备自己憎恶的人，可祸患却往往发生在自己溺爱的人身上呵。”

智慧点拨

游说之士以赵王买马为借口，用买马的质量好坏是否对国家有损益为话题，层层递进，最后说出了不懂得治理国家之道却窃据高位的人对国家造成的损害，然后又指出宠姬、优者、美女会趁着国君酒酣耳热之际提出非分的要求，人们通常会对自己所憎恨的人有所提防，但是有一些灾祸却往往来自于自己身边备受信赖的人。他还用太阳和月亮的内部仍然存在黑点的比喻，来提醒国君要不断地修正自己的行为，以免对国家造成危害。这种由浅入深、层层递进的游说方法，在战国时代，多被游说之士所采用。

一三、谅毅为赵国打圆场

秦国进攻魏国，占领了宁邑，各诸侯国纷纷派使者前去祝贺。

赵惠文王也派使节去秦国祝贺，来回跑了三趟，仍然没有见到秦王，赵王十分担心，对左右大臣说：“以秦国的强大，又取得了宁邑，足以钳制齐、赵两国。各诸侯国都去祝贺，只有我国派去的使节没有得到秦王的接见，这表明秦国不想接受我们的祝贺，一定会进攻赵国。我们应该怎么办?”

大臣们说：“使者前后三趟都不被接见的原因，一定是我们派去的使者不称职。有个叫谅毅的人，是赵国有名的能言善辩之士，大王您可以派他去试试。”

这样，谅毅就接受了赵王的任命，出使秦国。谅毅到达秦国后，向秦王上书说：“大王您占领宁邑，扩展了疆土，各诸侯国都来祝贺。敝国的国君也为此而高兴，不敢安然无动于衷，派遣臣子向您献上礼物，前后三次都没能见到您。使者如果没有什么过失的话，我希望大王您不要中断秦、赵两国的友好关系。使者如有过失，希望大王能指出来。”

秦王派使者回答谅毅说：“我希望赵国的使者无论大小事情都要听从我的命令，只有这样，我才接受国书和礼物；如果不听从我的命令，就请使者回国去吧。”

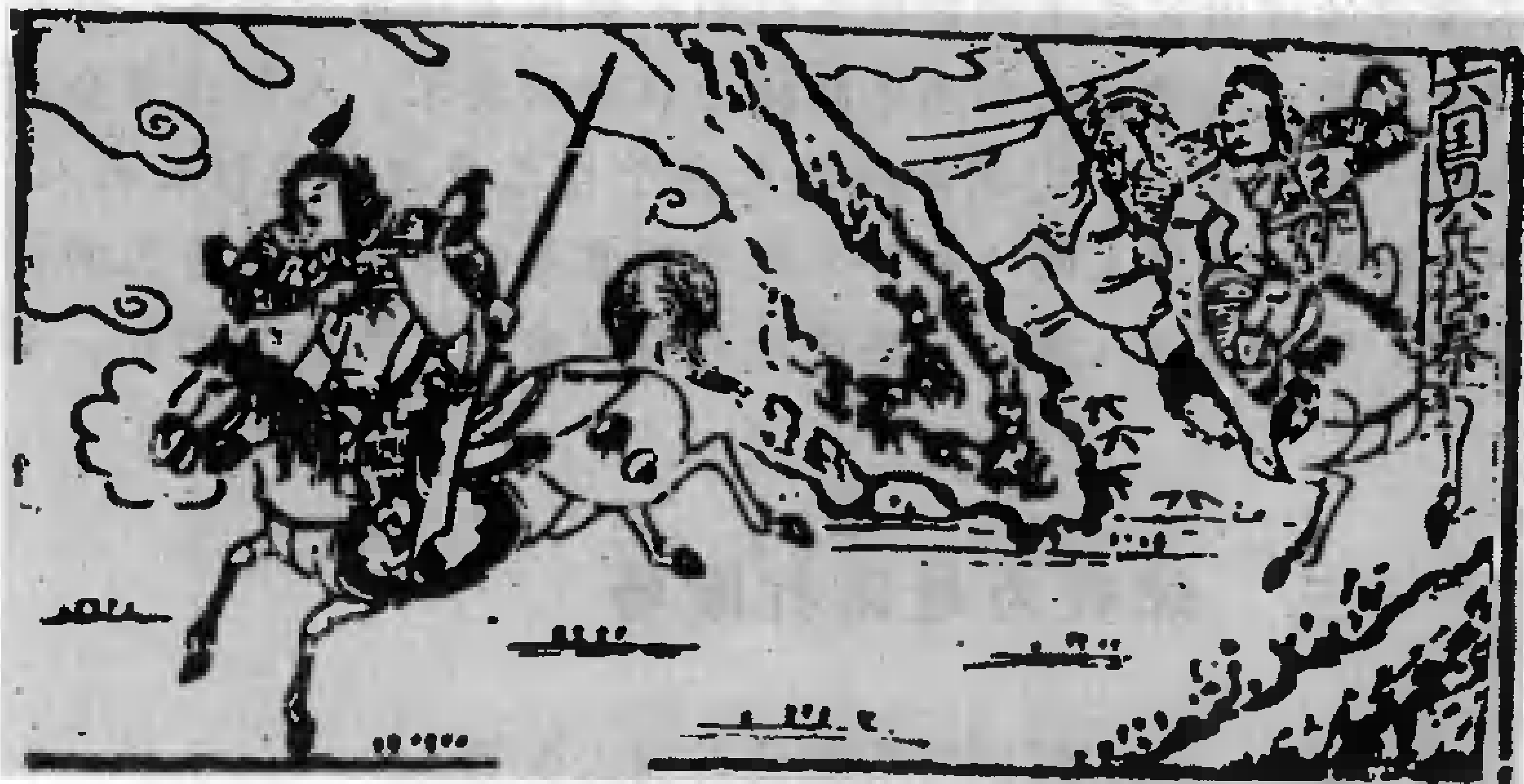
谅毅又说：“我这次来到贵国，本来就想顺从贵国的旨意，怎么会拒绝您呢！大王如果有什么指令的话，我愿意接受并完成它，决不敢有半点犹豫。”

于是，秦王就接见了使者谅毅，对他说：“赵豹和平原君这两个人，好几次故意耍弄我，赵国如果能杀了这两个人，则秦、赵关系依旧；如果不杀掉他们，我就会率领各诸侯国的车队前往邯郸城下听命于赵王。”

谅毅说：“赵豹、平原君是敝国君主的嫡亲母弟，就像大王与叶阳君、泾阳君的关系一样。大王您以孝道治理国家的贤名远扬天下，只要有合体的衣服，美味的食物，从来没有忘记分给叶阳君和泾阳君的。叶阳君、泾阳君的穿着打扮、器物、车马，跟大王您没有任何差别。我听说过，如果倾覆鸟巢毁掉鸟卵，凤凰就不会飞临了；如果杀死母兽焚烧幼仔，麒麟也就不会再来。现在，我接受大王的命令还报敝君，敝君害怕大王的威严，不敢不按照大王的命令去做，如果是那样的话，岂不伤了华阳君、泾阳君的心吗?”

秦王说：“你说得有道理，但以后不能让他们再参与赵国政事。”

谅毅说：“敝国君主，对自己的弟弟没有严加教育，以至于损伤了与贵国的交情，我国会贬斥他们，不让他们再参与政事，以符合贵国的心愿。”



《秦并六国平话》版画之六国具兵伐秦图，讲述战国时期六国合纵共同攻秦之事。

秦王听了这番话，才高兴了，于是接受了谅毅所献的礼品，并隆重地款待谅毅。

智慧点拨

秦国在占领了魏国的宁邑之后，一时之间气焰熏天，使得六国侧目，无人敢与之争锋。就在各个诸侯国纷纷派出使者惟恐巴结不上秦国的时候，赵国也派出使者向秦国送礼，结果赵国的热情却遭到了秦国的冷遇。赵国感到惶恐，惟恐强大的秦国与赵国翻脸，出兵攻伐。就在这危难之际，有人为赵王推荐了谅毅为使者，出使秦国。

谅毅来到秦国之后，等待他的仍然还是冷板凳，但是他以一切遵照秦王的命令为名目，得到了秦王的召见，这是谅毅胜利迈出的第一步。然后秦王提出了一个非常令人难以接受的条件，要求赵王杀掉自己的兄弟，并以如果不答应条件，就要率领诸侯国的各路人马，兵伐邯郸相威胁。面对咄咄逼人的秦王，谅毅用秦王爱惜自己的同胞手足的事情推己及人，最后秦王也不得不放弃了要求赵王自残手足的要求。在“弱国无外交”的前提之下，谅毅与秦王巧妙周旋，不仅保全了赵国不被攻伐，同时保全了平原君的性命，可谓智勇过人。

一四、苏代为信安君开脱

秦王召见魏相信安君，信安君不想去秦国，苏代替他游说秦王说：“我听说过：忠心的人不一定都是聪明人，而聪明人未必各个忠诚。现在我希望向大王陈述我浅陋的看法，可又担心大王的臣下会认为我不忠于大王，因而招致杀身之祸，希望大王能明察我的用心。

“如今大王派人去魏国代替信安君为相，以加强秦、魏两国的邦交，我却担心此举会加重秦、魏两国之间的猜疑。如果此举是想杜绝魏国与赵国的往来，我又担心会更进一步加强赵、魏之间的联合。那魏王是十分宠爱信安君的呀！认为他是智能之士，所以待遇地位特别地尊崇！魏王畏惧、尊重秦国，这一点非常明确！现在，大王派到魏国去的人如若不被任用，那么您派人去就没有什么意义了；如若被任用，无疑是让魏王舍弃宠爱信用的人而任用自己畏惧的人，这会使魏王深感不安的。同时如果让信安君丢弃万乘强国的相位，也是难于办到的事情。让别国的君主处在不安的境地，让别国的相国干他难以办成的事情，用这个办法来加强两国之间的亲善关系，肯定不会维持多长时间的！所以，我担心秦、魏两国之间的猜疑会进一步加重呵。

“况且魏国信安君如果去职，赵国的谋臣们肯定说是因为秦国的缘故，秦国也肯定会让他们信任的人在赵国执政。这样赵国固然尚存，可魏国却失去了与秦国交往抗衡的这个筹码，赵国安全了，可魏国却面临危机。那么魏国的君主就会有与秦国决一死战的想法，民众也会坚定保卫国家的信念，所以我担心魏国和赵国的关系会愈发紧密。

“大王您想不想既加强与魏国的邦交，又让赵国小心侍奉您呢？最好的办法是让信安君在魏国执政并尊崇他的名号。信安君如果侍奉大王，魏国就很安全，他自己也十分尊贵；如果背叛了大王，魏国就将面临危险，他自己也会失去权位。这样一来，信安君侍奉大王，他既会为魏国的君主尽忠，也会看重自己的权位，同时还能竭力完善加强秦、魏两国的邦交。赵国的执政一定会说：‘魏国的族望名声并不比赵国高，国土也不比赵国广大，信安君辅佐魏国以侍奉秦国，秦国对他很好，国家得以安定，自身也取得尊崇。可现在我们和秦国结怨，自己的军队成为挨打的靶子，国家处于被削夺的危险境地，这不是好办法。和外国结怨，致使国君深感忧患，国家面临困境，这不是好事情。’他们就会后悔早先和秦国结怨的过错，希望得到有利的结局，肯定会割地给秦国用来结交和侍奉大王，这样大王不费举手之劳就可以取得赵国割地这么大的利益，这是连尧、舜都梦寐以求却不能办到的事情呀！我希望大王能考虑考虑。”

智慧点拨

秦国准备换掉魏国的相国信安君，可是信安君并不想出使秦国。于是，苏代替信安君来到秦国说好话。苏代巧舌如簧，他的一番话明则为秦国打算，实际上是在为魏国的信安君开脱。

他在秦国国君的面前为他勾勒出一幅非常美好的景象：秦国善待魏国，并让信安君在魏国享有名声，赵国看到了一定会眼红，后悔自己先前没能与强大的秦国搞好关系。然后割地，向秦国求情，要求恢复正常的交往。苏代的本事就是把根本没有发生的事情，说得活灵活现，跟真的一样，贪婪的秦王也被这样一种空中楼阁般的远景所打动，最后放过了信安君，这一切都是苏代舌灿莲花的结果。

一五、一城未得反输五城

公元前290年，秦、赵两国相约共同攻打魏国。魏王听到了这个消息之后，非常担忧。

这时，魏国的大臣芒卯对魏王说：“大王不用担心，微臣自有妙计。”

魏王说：“你如果能替寡人处理好这件事情，寡人一定重重有赏。”

芒卯说：“臣这就去办。”

芒卯找到魏人张倚，派他出使赵国。

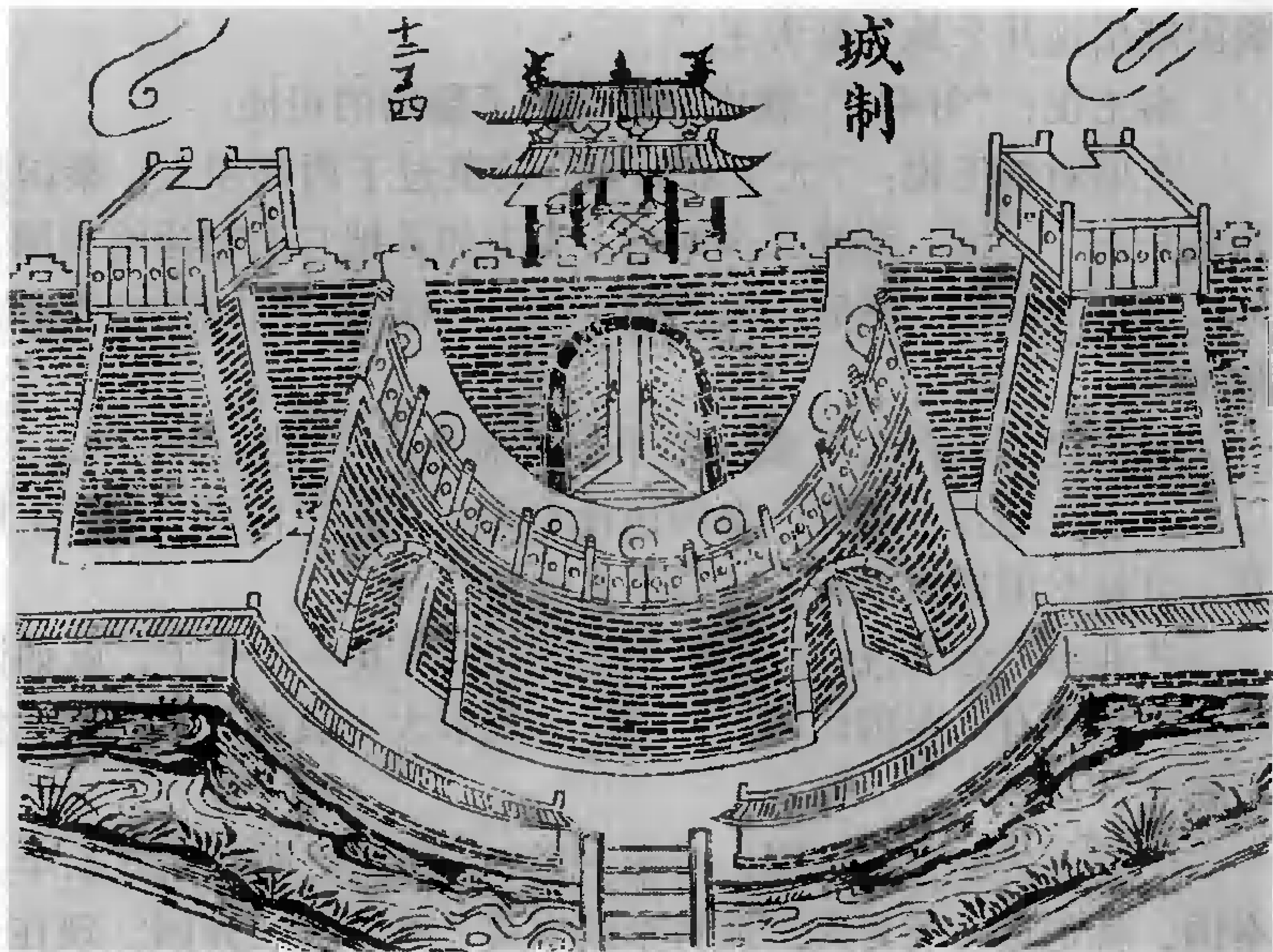
张倚对赵王说：“我们魏王早就想把我国北境的邺城献给大王了。如果大王和秦国断交，和我们魏国联合，我们就把邺城献给大王。”

赵王一听，心中大喜，急忙对相国说：“魏王派来使者，说是要献给我们邺城，让我们和秦国断交。”

相国说：“同秦国联合攻打魏国，所获之利也不能超过邺城。如今不战而得邺城，大王应该答应魏国的使者才是。”

于是，赵王对张倚说：“既然你们大王这样的好意，那寡人就收下邺城了。”

城制图，出自古代兵书《防守集成》。在古代，城墙是最重要的防守设施。



张倚对赵王说："我国献城的官吏已经到邺城了，大王如何答谢我们魏国啊？"

赵王便下令闭关，和秦国断交，秦、赵两国的关系顿时恶化了。

赵王派人接收邺城，邺城守将不肯献城。赵王大怒，派使者到大梁责问芒卯。

芒卯回答说："我国同你们大王友好，就是为了保住邺城，说要献邺城的是使者张倚，我并不知道呵。"

赵国使者回来后向赵王汇报，赵王心中大恐，怕魏国趁秦国震怒时联合秦国来犯，只得急忙献出五座城池给魏国，和魏国联合起来对付秦国。

智慧点拨

赵国和秦国联合，本来想占领魏国的土地，结果却被魏国派出的游说之士以献城为诱饵，轻而易举地拆开了秦赵联盟。结果赵国得罪了秦国之后，魏国马上翻脸。赵国为了拉拢魏国不要跟秦国结盟，反过手来对付自己，只好忍气吞声地献出了自己的五座城池。

赵国为了贪图魏王的邺城，轻率地做出了决断，最后却偷鸡不成反蚀一把米，不仅没有从魏国得到好处，反而赔上了自己的血本。通过这个事例，我们可以得出这样的一个结论：作为一个领导人不应仅凭眼前的利益就做出重要的决定，一旦错误的局面形成，就要为此付出惨重的代价。

一六、芒卯说秦王

芒卯对秦王说："大王您所任用的说士，没有在诸侯国任职并为大王通达意见的人。我听说圣明的君主不借助这样的人也能果断办事。大王您想从魏国得到的无非是长羊、王屋、洛林几个地方，您如果能推荐我担任魏国的司徒，我就有办法让

魏国献出这几个地方给大王。”

秦王说：“好啊！”就推荐他担任了魏国的司徒。

芒卯对魏王说：“大王最为担心的莫过于西部领土；秦国想从魏国夺取的，无非是长羊、王屋、洛林几个地方，大王如若把它们割让给秦国，则西部领土就没有什么可担心的了。然后，借此机会请求秦国出兵向东进攻齐国，一定会开辟更大的疆土。”

魏王说：“好吧。”就把长羊等地割让给了秦国。

割让土地几个月后，秦国还没有出兵。魏王问芒卯：“土地已经割让了好几个月，可是秦国还不出兵，这是怎么回事？”

芒卯急忙谢罪说：“我犯了死罪，可是我一旦死了，就如同盟誓的信约毁了一样，大王没有向秦国讨债的依据了。请求大王赦免我的罪过，我去替大王向秦国提出要求。”

于是，芒卯去了秦国，对秦王说：“魏国之所以割让长羊、王屋、洛林等地给秦国，就是想以此为代价换得秦国出兵，共同进攻齐国。现在土地已经割让，但秦国却不肯出兵，我会被处死的，我死了固然无关紧要，可是从此以后关东各国的士人们又有谁会拿有利益的事来服侍大王呢？”

秦王脸色变得非常严肃，他说：“国内有重要的事情，所以没来得及出兵，现在我谨以秦国军队听从您的调遣。”

过了十天，秦国军队出动，芒卯同时率领秦、魏两国军队向东攻击齐国，开辟了二十二个县的土地。

智慧点拨

芒卯说动秦王，帮助他成为魏国的大臣，然后利用自己接近魏国的机会，说动魏王以魏国西部的几座城池作为交换的筹码，换秦国出兵伐齐。秦国得到了城池却不急着出兵，芒卯怕自己受到魏王的责难，则把自己说成是秦国接受了城池并同意出兵的人证。然后来到秦王的面前，又用魏国献城，如果秦国拒不出兵的话，会被天下人所耻笑为题，说动秦国终于发兵，最后，讨伐齐国，从齐国那里得到了巨大的好处。献城、出兵，这些重大的决定看似是由魏王和秦王所决断，但实际上在背后操纵着他们行为的却是游说之士。游说之士利用自己的智谋，帮助国君做出重大的决断，这是中国战国时期非常特殊的历史现象。

一七、须贾巧舌解重围

秦军在华阳打败魏军，赶走了芒卯并趁胜包围了魏都大梁。

须贾替魏国去游说秦相穰侯魏冉，他说：“我听到魏国的大臣和王公贵族都劝说魏王道：‘当年惠王讨伐赵国，在南梁打了胜仗，消灭了赵军十万人并攻破了赵都邯郸，赵国没有割让土地，邯郸也还给了赵国；齐国进攻燕国，杀掉燕国奸相子之，攻破燕旧都，燕国没有割让土地，都城还是被归还。赵国和燕国在遭遇大难的

情况下之所以能保全国家，保持军队的强大，土地没有被诸侯们吞并，就是因为他们能忍受苦难，不轻易向别国割让土地。宋国和中山国则不论谁去进攻它，都割地，国家随后就灭亡了。我认为赵、燕两国可以效法，而宋、中山那样的事情却不能去做。

“那秦国是一个暴戾贪婪没有丝毫亲情的国家，通过长期蚕食，已经把魏国分得的原晋国故都的土地占光了，当年它战胜韩将暴鸢，要割取八县之地，韩国土地尚未完全献上，他的军队又一次出动了。秦国哪有满足的时候啊！现在它又击走芒卯，侵入北地，这不仅仅是进攻大梁，而且还想胁迫大王您多割地给它，大王千万不能听信他们。如果现在大王背着楚、赵两国和秦国媾和，楚、赵肯定会在盛怒之下与大王争着侍奉秦国，而秦国也一定接受它们。如果秦国借助楚、赵两国军队的帮助再次来进攻魏国，我国想要逃脱危亡就办不到了。希望大王千万别和秦国媾和，大王如果确实想媾和，一定要少割地并求得秦国太子作为人质，不这样做，秦国必定会背信弃义的。’这就是我从魏国听到的，希望您能把这些作为自己考虑问题的参考。

“《周书》上说：‘天命不是永恒不变的。’这就是说侥幸的事情不可能一再发生。当年秦军战胜暴鸢割取八县的功绩，不完全是靠军队精良或计谋得当，幸运的成分占很大比例呀！如今又击走芒卯、侵入北地并围攻大梁，这等于是自认为天命是常在的，明智的人是不会这样想的。我听说魏国要调集全国各地的精兵前来戍守大梁，据我估计不会少于三十万，用这三十万兵力守卫十仞高的大梁城，我认为即使商汤、周武重生，也不会轻易攻破它。如果轻视楚、赵两国的援兵，兵临十仞之城，攻打三十万大军而且志在必得，我认为是从开天辟地以来从来就没有过的事。进攻大梁如果不能成功，秦国军队肯定会疲敝不堪，陶邑也会丢失。这样从前的功劳也一定会化为泡影的！

“现在，魏国还没有拿定主意，您可以少索取一些土地以笼络魏国。希望您能趁楚、赵的援兵还未到达大梁，尽快以少割地为条件与魏国讲和，魏国还没有拿定主意，因此少割地能讲和一定是他们求之不得的事。这样您也就可以满足自己的心愿了。楚、赵两国气愤魏国先于它们讲和，肯定会争相侍奉秦国，合纵联盟会因此离散，然后您就可以随便选择对付他们的办法。况且阁下您曾经割取过魏国占有的晋国故都一带的土地，为什么非要动用军队呢？不动用军队魏国就可以献出绛、安邑两地，这分明是为陶邑开通了两条通道，并几乎全部占领了宋国的故土，卫国也献出尤惮。秦国的军队完好无缺并由您全权掌握，您有什么要求达不到呢？您干什么事情不会成功呢？我希望您能全面考察，千万不要干危险的事情。”

魏冉听罢，用力一击掌，说：“很好。”便下令撤出了对大梁的包围。

智慧点拨

在秦国的军队兵围魏国都城的时候，须贾仅凭三寸之舌，就为魏国解了围城之难，帮助秦国的相国做出了主动撤兵的决断。由此可见，任何一个决定的产生都不是偶然的，都是在一定的历史条件之下，需要有人为此推波助澜方能产生。

一八、昭忌巧化危难

秦军进攻韩国的管城，魏王出动军队前往救援。

昭忌劝阻魏王说："秦国是个强国，韩、魏两国都与它接壤，它不出兵东征还罢，一旦出兵，不是攻打韩国，就是攻打魏国。如今幸好它攻击韩国，这是魏国的福分。大王如果援救韩国，结果肯定是秦兵解管城之围转而进攻大梁呀！"

魏王不听从他的话，说："如果不去援助韩国，韩国一定会怨恨魏国，它就会和秦国联合，秦、韩一旦结为同盟，魏国就危险了。"于是前往救韩。

秦国军队果然放弃管城转而攻魏，魏王十分恐惧，对昭忌说："没有采纳您的主意以致招来祸患，现在应该怎么办呢？"

昭忌就为魏王去求见秦王，他说："我听说贤明的君主不怀私心，兼听各种意见然后参照行事。希望大王能听从我的劝告，不要进攻魏国。"

秦王问："为什么呢？"

昭忌反问道："山东各国的合纵联盟时合时分，是什么原因呢？"

秦王回答："不清楚。"

昭忌回答说："各国之所以结为联盟，是因为大王的攻击目标不确定；联盟解散是由于大王的攻击目标一定。这次进攻韩国的管城，韩国已十分危急，战争还没有结果就转而攻击大梁。要想促使各国组成反秦合纵联盟，没有比这样做更有效的了，因为它们认为秦国的要求自己不可能满足。所以替您考虑，不如先削弱赵国。秦国如若控制了赵国，燕国就不敢不来侍奉秦国，楚、齐两国又无法组成合纵战线，各诸侯国争相侍奉秦国，它们自身就会削弱。"

听了昭忌的话，秦王就停止了对魏国的攻击。

智慧点拨

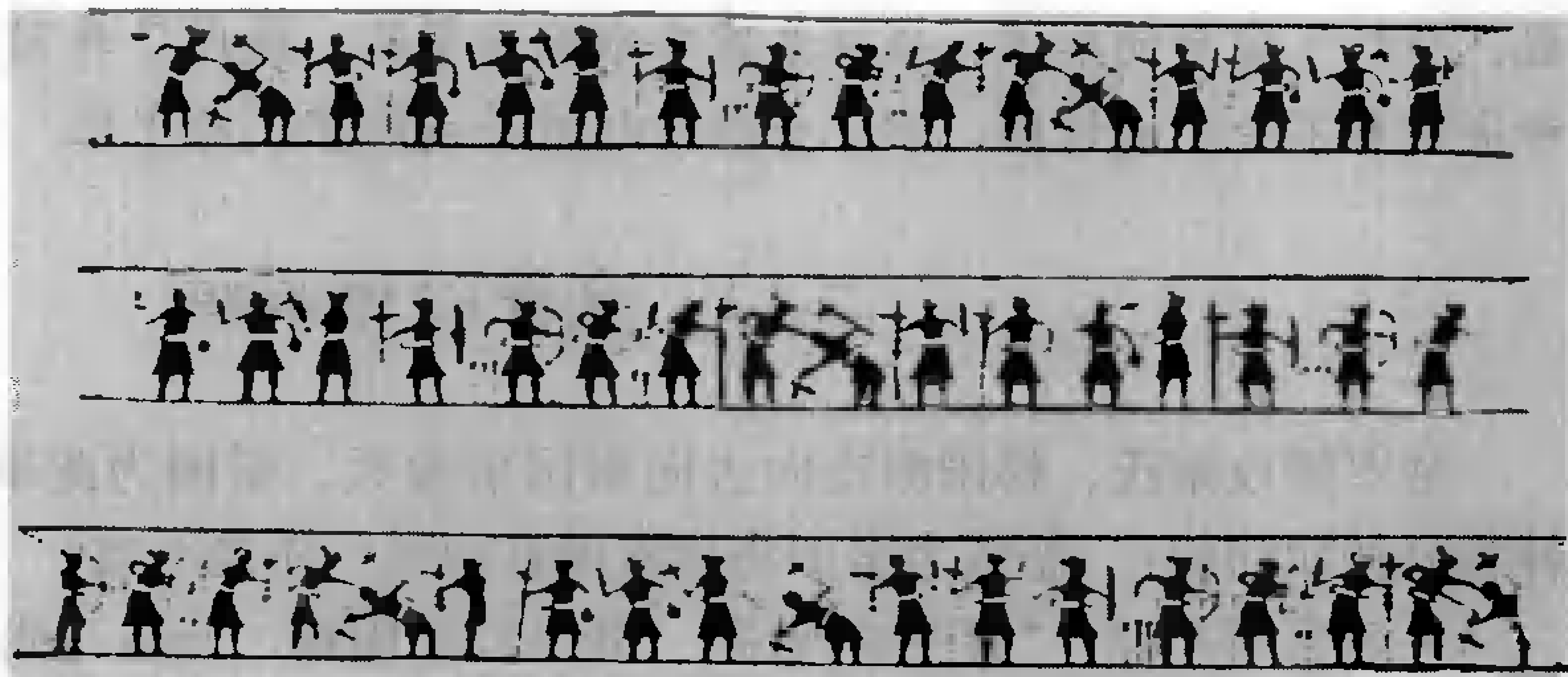
魏王本想为韩国解围，没有想到却引火烧身，为了平息这场灾难，魏国派出了昭忌去游说秦王。游说之士把眼前的形势分析得头头是道，认为秦国出兵攻打魏国，就会促成各国形成联合抗秦的统一战线。最后帮助秦王下了撤兵的决心。可见在君王做出重要的决断时，游说之士所起的作用不容忽视。

一九、隔岸观火的秦国

楚军围攻韩雍氏城长达五个月之久。韩襄王派使者向秦国求救，使者车辆的冠盖相望于道，秦国的军队还是不出殽山一步。

韩国又派尚靳出使秦国，尚靳对秦昭王说："韩国平时是秦国东面的屏障，经常随秦军作战。如今韩国万分危急，秦国却不派兵相救。我听过这样的话，'嘴唇张开了，牙齿就会感到寒冷'。希望大王能深思熟虑。"

宣太后对秦王说："韩国派来的使者已经够多了，只有尚靳说的话有道理。"就



春秋战国时期铜镜上的表现步战场面的图纹

把尚靳召入内宫。

宣太后对尚靳说："当初我侍奉惠王的时候，大王把一条大腿压到我身上，我都会感到困乏，不能支持。可当他把全身都压在我身上时，我却不觉得重。这是什么原因呢？是由于这对我也有一定的好处。现在你要秦国帮助韩国，兵员不多、粮草不足的话，就不能够援救韩国。要拯救韩国的危难，将要每天消耗千金军费，贵国怎能不让我国也得到一些好处呢？"

尚靳回国向韩襄王做了汇报，韩王又派张翠出使秦国。张翠扬言自己有病，每天只走一个县份的路程。到秦国后，甘茂问他："韩国很危险了吗？先生您居然带病出使。"

张翠说："韩国还不危险，但马上就要危险了。"

甘茂说："秦国是大国，秦王是聪明的君主，韩国危险与否我们全知道。现在您在这里却说不危险，这是怎么回事？"

张翠说："韩国如若真的危险了，就会向楚国屈服投降。我怎么敢来秦国呢？"

甘茂说："先生您不要再多说了。"

甘茂入宫，对秦王说："公仲朋执掌韩国朝政，因为得到秦国军队的支持，才敢于和楚国对抗。现在楚军围攻雍氏而秦军不去相救，这是不把韩国当回事呀！公仲朋将不再入朝秦国，而公叔更会促使韩国与楚国联盟。楚、韩两国一旦结盟，魏国就不敢不听从它们，结果会是楚国用楚、韩、魏三国的力量图谋秦国。这样一来，三国联合进攻秦国的形势就形成了呀！坐等别人来进攻与去进攻别人，哪个更对秦国有好处呢？"

秦昭王说："说得好。"于是就派军队援救韩国。

智慧点拨

楚国进攻韩国，秦国隔岸观火，就在韩国万分危急的情况下，韩国派出的向秦国求救的使者络绎不绝，结果，秦国一直都不为所动。最后，韩国派出尚靳，他用"唇亡齿寒"的比喻说动了宣太后，但是狡猾的秦国仍然在向韩国讨价：出兵消耗军费巨大，除非是能够从出兵援助韩国的行动中获得好处，在这里，秦国在暗示韩国，如果出兵援助，没有割地、献城等巨大的利益驱动，秦国是不肯出兵的。尚靳回到韩国，向韩王做了汇报之后，这一次派出的使者却是非同寻常，他用韩、楚结

盟，吓住了贪婪的秦国，使得秦国乖乖派出军队，援助了韩国。由此可见，任何一种决断都不会是永恒的，它也会随着利益关系的变化而变化。

二〇、我提心你吊胆

楚军围攻雍氏，韩国派冷向去向秦国借救兵，秦国为此事派公孙昧到了韩国。韩相公仲朋问他："您认为秦国将会救助韩国呢？还是不救？"

公孙昧回答说："秦王这样说：'我会经过南郑、蓝田一线去攻打楚国，同时出兵到三川准备救韩。'我想他可能不会与楚军交战，而会驻扎在南郑。"

公仲朋问："那他是想干什么？"

公孙昧回答说："秦王一定是仿效张仪原来的谋略——当年楚威王进攻魏国，张仪对秦惠王说：'和楚国一起进攻魏国，魏国就会屈服入朝于楚国。而韩国本来就是魏国的盟国，这样秦国就会孤立。所以还不如出兵以激励魏国的士气。'于是秦军就向皮氏进军。魏军士气大振，楚威王十分生气，楚、魏两国大战不已，而秦军却夺取了魏国的河外，然后回去了。这次他又扬言要援救韩国而私下里却和楚国交好。您凭借秦国这一后盾奋勇向前，一定会奋力与楚军决战，而楚国则知道秦国不帮助您，因之会很轻松地和您决战。如果您战胜了楚国，秦军就会和您一同打击楚军，然后用夺取的楚地换取韩国的三川。如果您战败了，他们就会阻塞三川并防守它，使您无法夺回三川。我十分反感这样做。司马康到楚都郢城跑了三趟。甘茂和昭献在边境上会谈，声言说'取回了封赐昭献的印符。'可实际上两国之间仍然存在盟约。"

公仲朋听了很害怕，问："那我应当怎么办呢？"

公孙昧说："您一定要先考虑韩国的利益，后考虑秦国的许诺，先考虑韩国的安危，尽量排斥张仪式的诈谋。为您考虑，不如早点与齐国结盟，这样，楚、秦两国都会与您和好以防止遭到攻击。这样您不过是排斥了张仪式诈谋的发生而已，实际上并没有失去秦国这一盟友呵。"

智慧点拨

战国时期各个诸侯国之间的利益就如同一场纷乱的赌局，各国之间为了自己的利益，彼此结盟或者欺骗，相互攻伐，转眼又共同合作。因此，在战国时期，各个诸侯国之间，君王、大臣们对形势的判断，做出的决定，很大程度上依赖于游说之士的游说和分析。在这样的情况下，是游说之士在操纵着战国之间波诡云谲的复杂形势，推动了很多国家之间的联合、背叛、依靠或者反目成仇，在疑难的问题面前，在艰难的抉择面前，随处可以看到谋士的巨大作用。

二一、聂政刺韩傀

韩傀（kuǐ）出任韩相国的时候，严遂正受到韩哀侯的重用，两个人互相忌恨。

严遂坚持正确的意见，直言指斥韩傀，并揭发了韩傀的错误。韩傀因为这件事在朝堂上呵斥严遂，严遂也拔出佩剑扑了上去，最后在其他大臣的劝阻之下，才把他们隔开。

严遂害怕被韩傀所杀，就逃出韩国，云游天下，寻求可以替他向韩傀复仇的人。

他到了齐国，齐国有人对他说，魏国轵（zhǐ）县深井里有个名叫聂政的人，是一个勇士，他是因为躲避仇人来到齐国的，现在隐蔽在屠狗杀猪的人中间。严遂就私下里开始努力地与他结交，并竭尽全力地尊崇他。

过了一段时间，聂政问他："您想让我替您干什么呢？"

严遂说："我和您打交道的时间还很短，对您的情分至今仍然很微薄，怎么能请求您为我做事呢？"

于是，严遂就准备了丰盛的酒席，献出一百镒黄金为聂政的母亲祝寿。聂政见到如此丰厚的礼物大吃一惊，越发觉得严遂厚待自己是别有用心，所以坚决推辞严遂的礼物。

但是严遂却非送不可，聂政只好辞谢说："我家里有老母亲，家境贫寒，游荡他乡，混迹于屠狗杀猪的人中间，只是想能每天为母亲供奉一份可口的饭菜，只要母亲够吃了，就不容我再接受您的恩赐了。"

严遂避开其他人，对聂政说："我因为有仇人，所以逃亡出来，周游了很多的国家。只有到了齐国，才听人说起您是一个非常侠义的人，之所以冒昧地献上百金，不过是为老夫人奉上伙食费用而已，借机会结交您这个侠士，怎么敢有求于您呢？"

聂政说："我之所以抑制志向，辱没身份而混迹于市井之中，只是想能够奉养老母，所以只要老母在世，我就不能以身许人。"

严遂极力相劝，可聂政最终也没有接受他的礼物，严遂只好在尽了宾主之礼后离去。

过了很长时间，聂政的母亲去世了，聂政将母亲埋葬完毕之后，脱掉了丧服。他慨叹说："唉！我聂政只是一个普通老百姓，靠屠宰为生。可严仲子是诸侯的卿相大臣，他不远千里，屈尊驾车专门来交结我，我对待他的情分是很不够的，没有什么大的功劳可与之相对应。严仲子奉上百金为我母亲祝寿，我虽然没有接受，但光是这一点就说明他是非常赏识我的。像这样贤明的人，因为愤慨他人的怨仇，来亲近信任我们这些贫寒百姓，我又怎么能置之不理呢？何况他早些时候邀请我，我只是因为老母亲才没答应，母亲现在已寿终正寝，我就要去报效赏识我的人了。"于是，稍事准备后就上路了。

聂政西行到了卫国。在卫都濮阳，聂政见到严遂，聂政对他说："先前之所以没有答应您，只是因为老母尚且在世，如今老母不幸仙逝，我可以答应您了。您想报复的仇人到底是谁呢？"

严遂就原原本本地告诉了他："我的仇人就是韩相韩傀，他又是韩国国君的叔父。他的宗族非常庞大，又经常有兵士守卫，因此我几次派人去刺杀他，都没有成

功。现在您能不舍弃我，我会为您多准备车马和随行壮士的，以便能作为您的助手。”

聂政说：“韩国与卫国之间相距不远，现在要去刺杀韩相国，而且相国又与国君是亲戚，这就决定了这一行动不能让过多的人参与。人多了就无法保证没有人被生擒，一旦有人被捉，就会泄露机密，如若泄密，韩国肯定会尽全力寻您复仇，这不是很危险吗?”于是谢绝了严遂准备的车马和随从，辞别严遂，一个人佩着剑前往韩国。

韩国正好在东孟参与盟会，韩王和相国都在这里，手持兵器护卫国君的武士很多。聂政一直冲上台阶，刺杀韩傀。韩傀慌忙躲避，抱住了韩哀侯，聂政又用剑刺击，连同韩哀侯一起杀死。

一时间，左右大乱。聂政高声呼喊，一连杀死了几十个人，然后自己刮去脸皮，挖出眼睛，剖腹自杀，肠子都流了出来，很快就死了。

韩国把聂政的尸体陈放在街市上，悬赏一千镒黄金求人辨认他。过了很长时间，仍然不知道他是什么人。

聂政的姐姐听说这事之后，她说：“我的弟弟很有才干，我不能够因为爱惜自己的生命而埋没弟弟的声名，这不是我弟弟的愿望。”于是去了韩国。

她看了看尸体说：“真正的勇士呵！你的气概十分壮烈，确实超过了孟贲、夏育、成荆等古代的勇士，可现在死了人们还不知你是谁，父母亲已经去世，又没有其他兄弟，你这样做完全是为了不连累我呀。因为苟且偷生不宣扬弟弟名声的事情，我不忍心干。”于是抱着尸体痛哭，说：“这个人是我弟弟，轵县深井里人聂政呀!”说完，也在尸体旁自杀而死。

赵、魏、韩、楚、齐、卫等国的人听到这件事，都说：“不光是聂政贤能，就是他姐姐，也是一个贞烈的女子呀!”聂政之所以能名扬千古，就是因为他的姐姐不畏惧被处以极刑，替他声张名声的缘故！

智慧点拨

聂政因为韩傀而成为千古传诵的勇士，最让人难忘的是聂政在母亲在世的时候，毅然拒绝了严遂送来的百金。等到母亲去世后，他脱下了丧服，帮助严遂杀掉了自己的仇人。在严遂提出，给他配备车马和随从的时候，遭到了聂政的拒绝，他的理由是，人越多就越危险，如果有人被俘，有可能会招供出是严遂主使，这样会给严遂带来麻烦。在死之前，聂政为了不连累别人，竟然割下了自己的面皮，挖下了自己的眼睛，他所作的这一切都是为了在自己死后，自己的亲人不会因此而受到株连。聂政所做出的这一系列决定，都是舍弃自身的安危，为别人着想的，他的这一决断完全基于战国时期人们所崇尚的春秋大义。

二二、不要错怪了齐国

韩珉率齐军攻打宋国，秦昭王大怒，他说：“我喜欢宋国，就像喜欢新城、阳

晋等地一样！韩珉和我国结交，却去攻打我喜欢的地方，这是什么道理？”

苏代替齐国游说秦王，他对秦王说：“韩珉之所以进攻宋国，是为大王您着想呀！像齐国那样的强国，如果再加上宋国的辅佐，楚、魏等国肯定十分惧怕，他们一定会前来侍奉秦国。这样，大王不费一兵一卒，不杀一人，就可以割取魏国的安邑呀，这就是韩珉为秦国所祈祷的。”

秦王说：“我一直担心齐国的反复无常，一会儿合纵，一会儿连横。您这又是什么说法呢？”

苏代回答说：“目前天下的形势迫使齐国不能反复。齐国本来已经进攻宋国了，它如果西面侍奉秦国，就是争取得到秦这一万乘强国的帮助；如不侍奉秦国，那么即使得到宋地也无法巩固。中原各地的那些说客们，都在处心积虑地准备离间秦、齐的同盟。驾着马车、牛车奔走于秦国的，没有一人说秦国应该与齐国友善；奔走于齐国的，没有一人说应该和秦国结交。都不想让秦、齐结盟的原因何在呢？是因为三晋和楚国明智，而秦、齐愚蠢。三晋与楚联合一定要图谋秦、齐两国；而齐、秦结盟则将要图谋三晋与楚。但愿您能参考这点决定国事。”

秦王听了，频频点头说：“好吧。”

智慧点拨

齐国欲进攻宋国，引起了秦国的不安，秦王准备跟齐国翻脸，就在这个时候，苏代出使秦国，说服愤怒的秦王，准备与齐国合盟，一起来对付楚国和晋国。秦国听了苏代的建议之后，果然同意了这种说法，认为为了对付强大的晋国和楚国，有必要跟齐国搞好关系。面对这种“谁是我们的朋友，谁是我们的敌人”的选择题，苏代为秦王支招，帮助秦王做出决定，使得秦王不再向齐国找麻烦。

二三、努力与强者做朋友

有人对韩王说：“韩昭侯是一代贤明的君主，申不害则是一代贤能之士。韩国与魏国是势力相当的国家，申不害却陪同韩昭侯以臣子的礼节朝见了魏国的君主，这并不是他们喜欢谦卑不愿尊贵，也不是他们考虑错了或是计划失误。申不害是这样考虑事情的，他说：‘我们朝拜了魏国，魏国就会因此而意满志得，一定看不起其他诸侯国，这就会使魏国削弱。因为其他诸侯国一旦讨厌魏国，就一定来侍奉韩国。这样我们虽然在魏君一个人面前低下了头，但可以得到天下的尊崇。要削弱魏国的力量，提高韩国的地位，没有比朝见魏国更好的办法了。’韩昭侯采纳了申不害的建议并付诸实施，说明他是一个明君；而申不害考虑到这点后敢于直言提出，说明他是一个忠臣。现在的韩国比当时的韩国还要弱小，而如今的秦国却比当时的秦国更加强大。秦国的君主也有魏惠王那样的野心，可是大王和您的大臣们没有一个准备臣服秦国从而安定韩国的。我私下里认为大王您比不上韩昭侯贤明，而您的大臣们也没有申不害那样的忠诚。

“从前，秦穆公在韩原之战胜利后就称霸于西戎，晋文公在城濮之战胜利后即

称霸中原，这都是通过一次大的胜利就树立威望、成就功名的先例。现在的秦国业已强大了几代人了，大的胜利有几十次，小的胜利有几百次，大胜之后它不称王，小胜之后它不称霸，没有在诸侯中树立自己的威信，也没有强行命令各个诸侯国。这样看来，它之所以一年四季攻战不已，并不全是想追求国君尊崇、国家称霸这一目的呀！

“古代的君王之所以攻战，有些是为了获得名声，有些是为了获得实利。追求名声的主要是让对手心悦诚服，追求实利的则主要是夺取土地和人民。早先，吴国进攻越国，越国大败，退守会稽山，吴国人进入越国后逐家逐户做安抚。越王句践派遣大夫文种向吴国求和，说愿意举国上下做吴国的奴隶，越王自己情愿被俘，带领侍从一同为吴王服役。吴王果然听信了文种的话，与越国议和但没有订立盟约，这是因为吴国是想让越国心悦诚服呵。以后越国又进攻吴国，吴国大败，也情愿举国上下做越国的奴隶，反过来用越国臣服自己的礼节去侍奉越国，越国人却没有答应。越王攻破了吴国并擒杀了吴王夫差，这是越国要占领吴国的土地、掳掠吴国民众的原因。现在您想要别国心悦诚服吗？就应该如同吴国一样；想要得到别国的土地与人民吗？就应当同越国一样。假使攻心不如吴国而夺取实利又不如越国，只是不管君臣上下、少长贵贱都把自己称作霸主，我私下里认为这就如同下到井中却对别人说：‘我要替您找火。’



句践三战灭吴图，出自《新镌陈眉公先生批点春秋列国志传》。

“东孟之会时，聂政、阳坚刺杀韩相同时刺死了韩哀侯。许异用脚踢懿侯，叫他装死，结果后来被立为韩国国君，韩国没有人不听从许异的号召，是因为许异首先倡议立懿侯为君。所以懿侯上台后，许异终身担任他的相国。韩国人尊重许异，就如同尊重懿侯一样。现在看来像韩懿侯那样受人尊敬是不可能了，但我们仍然可以像许异终身为相那样去尊敬别人，如果我不把这个道理说出来，那岂不是为人谋划错误的策略吗？

“从前，齐桓公曾九次与诸侯盟会，没有一次不是用周襄王的名义发出号令的，这样做固然是尊崇了周襄王，但桓公也因此而奠定了霸业。那九次盟会，各诸侯之所以尊崇齐桓公，就如同是尊崇周襄王。

如今我们不可能像周襄王那样受人尊崇了，但我们仍然可以像齐桓公那样去尊崇别人，我如果不把这个道理说出来，那岂不是策略失误而且不知道怎样获得别人的尊崇了吗？

“韩国有数十万士民，都拥戴懿侯为国君，但是只有许异当上了相国，这除了他最先尊敬懿侯外没有其他原因；各诸侯国的君主们没有不替周王室服务的，可只有齐桓公建立了霸业，这除了他率先尊崇周襄王外没有其他原因。现在，强国马上就有称帝的机会，如果哪个诸侯率先尊崇服从，将会和桓公、许异相同了，难道这不是上好的策略吗？首先和强国结盟的好处在于：强国如能称帝于天下，那么我们就一定会成为霸主；如果强国不能称帝于天下，我们也可以避开他们的兵祸，让他们别首先进攻我们。这样一来，强国的事业成功了，我们就会因为帮助强国称帝而成为霸主；强国的事业不能成功，也会为此而深深地感激我们。如今和强国结盟，强国大事成功会对我们有好处，即使不成功也没有什么害处。所以说首先和强国结盟，是圣贤国君的谋略呀！”

智慧点拨

这是一段没有记录名字的游说之士对韩国国君的一番慷慨陈词，其核心内容就是说服韩国尊奉强大的秦国，在秦国的这棵大树下面乘凉，达到保全自己的目的。由此可见，当时韩国处在强邻的包围中，国君一定是在无法为自己的国家做出抉择的时候，这个游说之士的说辞推动了韩国亲近秦国的进程，用自己的判断帮助韩国的君主做出了选择。

二四、邻居就是盾牌

苏秦准备推行他的合纵主张，组织合纵联盟，抗击秦国，他北去燕国游说燕文侯。

苏秦对文侯说：“燕国东边有朝鲜与辽东，北方又有林胡和楼烦，西靠赵国的云中、九原，南方濒临呼沱河与易水。国土方圆两千多里，军队多达数十万。战车七百辆，战马六千 匹，粮食储备可以支用十年。南方有碣石、雁门的丰饶物产，北方又盛产枣、栗等食物，百姓虽然不从田地中获取食物，但枣、栗等食品就足够他们消费了。这正是人们所说的天府之国呀！

“要说安享快乐、没有战争、不操心有军队被打败的危险，那是没有哪个国家可以超过燕国的了！大王您知道这其中的缘故吗？燕国之所以没有遭受侵略与兵祸，就是因为有赵国作为南方的屏障！秦、赵之间激战五次，秦国胜了两次而赵国胜了三次。秦、赵互相削弱，可大王却保全燕国在后方制约赵国，这就是燕国没有遭受战争灾祸的根本原因。何况秦国要进攻燕国，必须越过云中、九原、经代、上谷，步行几千里漫长的路程。即使占领燕国的城邑，秦国也知道自己守不住，所以秦国无法损害到燕国是明摆着的事实；如若赵国进攻燕国，即使连发令征发调拨军队的时间都算上，不到十天，几十万军队就会抵达东垣。然后北渡呼沱河与易水，

不出四五天即可兵临燕都。”

看到文侯有些动心了，苏秦接着说：“所以说，秦国进攻燕国，是在千里之外作战；而赵国进攻燕国则只是在百里之内作战呵。假如不去担心赵国的进攻，反而重视千里之外的秦国，那就是最愚蠢的策略了。因为这个缘故，我希望大王能与赵国合纵友好，各诸侯国团结起来，燕国就没有什么可担心的了！”

燕文侯说：“我们燕国弱小，西边迫于强大的秦国，南边又与齐、赵两国接壤，齐、赵也是强国呀！这次有幸得到您的教诲，联合诸侯以保全燕国，我们燕国愿意服从于您。”于是资助苏秦车马、黄金、布帛，让他到赵国去。

智慧点拨

游说燕国，是苏秦作为纵横家生涯的第一步，说动燕国放弃与秦国的友好关系，转而与赵国修好。说动燕国，派苏秦出使赵国，然后又以赵国使者的身份去齐国。苏秦每一次游说，都帮助六国的君主生出对秦国的芥蒂，终于下了联合抗秦的决心，苏秦就像是一只勤勉的蜘蛛，游走于六国之间，用毕生的力量去编一张联合抗秦的军事联盟之网。

二五、齐国向燕国承认错误

燕文公在位时，秦惠王把他的女儿许配给燕太子为妻。文公死后，太子即位为易王。齐宣王趁燕国有丧事攻打燕国，夺取了十个城邑。

武安君苏秦替燕国去游说齐王，他先叩拜了两次表示祝贺，然后站起身来吊丧。齐王手执武器令他退下，喝问：“为什么祝贺与吊丧跟得这么紧？”

苏秦回答：“人们之所以宁肯挨饿也不吃乌喙，是认为那东西虽然可以暂时充饥，但却与饿死没有什么区别。现在燕国虽然弱小，可燕王是秦王的女婿；大王贪图十座城邑的小利益，却和强大的秦国结下了深仇。如果燕军作为前锋，秦国军队紧随其后，并召集各诸侯国的精锐部队前来攻打齐国，那齐国不就像吃了乌喙一样吗？”

齐王问道：“那该怎么办呢？”

苏秦回答说：“圣贤之人处理事情，可以让祸患转化为福乐，能借鉴失败达到成功。所以齐桓公虽然喜欢穿妇人的衣服，但名气越来越大，韩献子杀了赵盾的随从，两人的交情却越发的好了。这都是变祸为福，由失败而成功的典型事例。如果大王采纳我的建议，最好是归还燕国的十座城邑，用谦恭的言辞向秦国谢罪。秦国知道您是因为它的缘故才归还燕国城邑的，肯定会感激您；燕国不费一兵一卒收回了十座城邑，也会感激您。这是捐弃强大的仇敌从而建立巩固同盟的好事。何况如若燕、秦两国都同齐国交好，那么大王发号施令，各诸侯国都会服从的。这样大王就是以空话亲附秦国，用十座城邑换取了天下呀！这是霸王的事业呀！这也就是把祸患转变为好事，借失败而取得成功呀！”

齐王听了苏秦的话之后非常高兴，他同意归还燕国的十座城池，并用一千斤黄

金谢罪。此后，又谦恭有加地表示愿意和秦国结为兄弟之邦，同时也向秦国请罪。

智慧点拨

齐国在燕国国丧期间趁火打劫，抢走了燕国的十座城市。苏秦代表燕国来到齐国，向齐国陈说与燕国结仇的危害，促使齐王做出巨大的让步，不仅归还了抢走的城池，而且还用千金黄金向燕国谢罪。齐国所做的这一切，并非是齐王对自己的行为真诚忏悔，而是出于对燕国和秦国联盟的恐惧。可见面对如此重大的抉择，苏秦的游说和分析起到了至关重要的作用。

二六、苏秦入齐当间谍

苏秦北上去谒见燕昭王，对他说："我是东周的普通百姓。听说大王施政仁义，很得民心，我没有什么本领，冒昧地放弃农事，前来拜谒大王。北上到了邯郸，在邯郸听说的大王，名声比在东周听到的还要好，我就暗中坚定了自己的信念，继续北上到了燕国都城。我观察了一下大王手下的大臣和普通官员，发现大王真的是当今天下的贤明君主啊!"

燕王问道："您所说的天下的贤明君主，是什么样的人呢?"

苏秦回答："我听说：贤明的君主，一定要知道自己的过失，而不愿听别人说自己的好话，我就直接指出大王的过失吧。那齐、赵两国，是大王的仇敌，而楚、魏，则是大王的后援。现在大王却服从仇敌去攻打后援，这可不是对燕国有利的行为呀！如果是大王自己的谋略，那就错了；大臣们没有劝谏，就不是忠臣。"

燕王说："我对齐、赵两国，是不敢去进攻它们的。"

苏秦说："如果并没有图谋别人的想法，却让别人怀疑到了自己，就危险了；有图谋别人的想法却被别人察觉，这是愚蠢的；计划还没有付诸实施就声张出去，那就更危险了。如今我听说大王整天坐卧不宁、饮食无味，想着要报复齐国，亲自削割甲片，嘴里还念叨：'这事是有定数的。'王后亲自编组穿甲的绳子，嘴里也念叨：'这事是有定数的。'有这样的事吗?"燕王说："既然您都听说了，我也就不再隐瞒您了。我和齐国有深仇大恨，我想报仇已经有些年头了。齐国是我的仇敌，所以我很想讨伐它，只是担心国家弱小、力量不足罢了。您如果能让燕国与齐国相匹敌，那么我就会把燕国委托给您的!"

苏秦说："比较强大的诸侯国共有七个，而燕国是其中最弱小的一个，独立作战是不能获胜的，一旦依附别国，那个国家就会举足轻重。依附南方的楚国，楚国会变得重要；依附西方的秦国，秦国就重要；依附中原的韩、魏两国，韩、魏也会重要。如果所依附的国家重要了，那大王也肯定会被尊重。如今的那个齐王，他年纪已经大了，又刚愎自用，向南进攻楚国长达五年，耗尽了所有的储备；向西和秦国对抗了三年，以至于人民憔悴，士卒困乏；又北上和燕国作战，打败了燕军，俘获了两名将军；然后又用征战之余的军队，一举攻破了拥有六千辆战车的宋国，从而制约了十二个诸侯国。这样一来，齐国国君的欲望得到了满足，但国家的力量也

被消耗殆尽，他们还能攻取哪里呢？况且我还听说，战争频繁人民会穷苦困窘，长期作战则士卒疲惫不堪。”

燕王问：“我听说齐国有济水、黄河天险可以固守；又有长城足以阻挡敌军，真的是这样吗？”

苏秦说：“老天不保佑他，即便有济水、黄河天险，又怎么能固守呢？国力穷困凋敝，即使有长城，又怎么能抵挡呢？何况前些年，齐国济水以西的地区不服劳役，用来防备赵国；黄河以北的地区不征发军队，用以防备燕国。可现在济水以西、黄河以北的人都已经在服役，表明齐国国内已经十分凋敝了。那些骄傲的君主肯定不能周密地考虑事情，而导致国家灭亡的大臣又大多贪得无厌。大王如果真舍得让宠爱的儿子或一母同胞的弟弟去齐国为人质，舍得金银珠宝布帛去贿赂齐国的大臣，他们一定会感激燕国轻易地出兵去彻底灭亡宋国。这样，齐国就可以被我们消灭了！”

燕王说：“我决意和您一起按照天命行事。”

苏秦说：“国内的敌对势力不消除，就不能抵御外敌。大王亲自办理齐国外围的事情，我将为燕国行反间计，打入齐国，这样才能形成灭亡齐国的形势。”

智慧点拨

因为齐国发动侵略燕国的战争，使得燕国的国力受到了巨大的消耗，所以，向齐国复仇成了燕国最重要的事情。所以，苏秦看准了燕国国君的这一心理，说动燕国国君批准他入齐当间谍，从内部消耗齐国的力量，最后达到帮助燕国实现自己的复仇计划的打算。他们君臣这一决定虽然不能算是光明正大，但是，对于国力弱小而又急于复仇的燕国国君来说，却是非常容易被接受的决定。可见“病急乱投医”的事例古来有之，人们如果急于做某件事情的时候，冲动就会战胜理智，以至于酿成大错。作为一个领导者，应该在大事面前保持冷静的头脑，避免做出错误的决定。

二七、忠信的另一面

有人在燕王那里诋毁苏秦，说：“武安君是天下最不讲信用的人了！大王却以万乘之尊敬重他，让他尊贵于朝廷，这是向天下显示您在和小人为伍呀！”

燕王听信了这些话，所以，苏秦从齐国出使归来，燕王就没去看望他。苏秦是一个敏感的人，一回到燕国，就发觉苗头有些不对，于是，他找到了一个机会去谒见燕王。

苏秦对燕王说：“我当初是东周的一个普通人，前来谒见陛下，虽然没有一点功劳，但您仍然亲自到郊外迎接，让我显贵于朝廷。这次我为陛下出使齐国，获得了十座城邑的利益，立下了使燕国转危为安的功劳，可陛下却不理睬我，肯定有人在您面前中伤我，说我是个不讲信用的人。实际上我的不讲信用，正是陛下的福分呀！假如我像尾生一样讲信用，像伯夷一样廉洁自律，像曾参一样孝道——这三个

人是天下品行最高尚的人，以这样的品行侍奉陛下，可以吗?”

燕王说：“当然可以。”

苏秦说：“可惜呀，如果有这样的品行，我也不能侍奉陛下。况且如果像曾参一样孝道，不愿意离开父母到外边去过哪怕一夜，陛下怎么可能让他去出使齐国呢？像伯夷一样廉洁自律，不吃不劳而获的食物，鄙夷武王的行为所以不愿做他的臣民，辞谢孤竹国的君位，最后饿死在首阳山，这样廉洁的人，怎么会步行数千里前来侍奉弱小燕国的危难之君呢？像尾生那样诚信，等不来约好的女朋友，宁肯抱着桥柱子淹死，这样诚信的人，又怎么肯在齐国宣传燕国与秦国的威名，从而取得那样大的功劳呢？何况讲究诚信品行的人，都是在为自己着想，而不是为他人着想，只是独善其身而已，并不是积极进取的策略。又何况夏、商、周三代相继兴起，春秋五霸更迭称霸，都不是独善其身。您认为独善自身好吗？如果真好，那么齐国就不会比营丘更大，陛下也不会踏出边境、也不觊觎国境之外的土地了。而且我的老母亲还在东周，我离开老母亲前来侍奉陛下，丢掉独善其身的想法谋求实现积极进取的方针。我的志趣本来就和您不一样，陛下是独善其身的君主，我是积极进取的臣子，也就是因为忠诚信义反而得罪了国君的人呵。”

燕王问：“忠诚信义又有什么罪过呢?”

苏秦回答说：“陛下是不知道呀！我们有个在远处当官的邻居，他的妻子和别人私通。那人就要回来了，他妻子的情夫很恐惧。他的妻子就劝说：‘您不要害怕！我已经准备好了毒酒等他回来。’过了两天，她丈夫回到家，妻子叫侍女捧着一壶酒送去，侍女知道这是毒酒，送去吧，会毒死男主人；说了吧，女主人会被赶走，于是她假装摔倒把酒洒掉了，男主人大怒，打了她一顿。这个侍女摔一跤洒了酒，既救了男主人的性命，又保住了女主人的名声，忠诚到这个地步尚且免不了挨一顿打，这就是因为忠诚信义而获罪的例子呀！而我的事情很不幸与这个侍女洒酒的事情相类似。我侍奉陛下，弘扬您的声名，增强燕国的势力，可现在居然获罪了，我担心以后所有侍奉陛下的人都不会像我这样做了。而且我游说齐国的话没有一点虚假，如果游说齐国而不像我那样说，即使具有尧、舜的智慧也不可能使齐国听从啊。”

智慧点拨

苏秦在燕国大红大紫，却遭到了别人的忌妒，总是有人在燕王的耳边说苏秦的坏话，致使燕王开始疏远苏秦。苏秦找到了一个机会向燕王为自己申诉，他把自己是小人不是君子的理由说得非常充分，让人不得不折服这位纵横家的舌灿莲花的口才。燕王是一个耳软心活的人，他是经不住苏秦为自己做出的这一番辩解的。正是因为战国时期的国君大多心性不定，而又不能准确地制衡各个国家之间的矛盾和利益关系，所以才有了纵横家游说天下的独特的历史现象。

二八、软硬兼施说燕王

张仪致力于替秦国破坏合纵，建立连横。他游说燕王说：“大王，与我们最亲


张仪像

近的国家莫过于赵国了。从前，赵国的先王把姐姐嫁给代王作夫人，想寻机吞并代国，就约定和代王在勾注要塞上会面。赵王命令工匠制作了一个铜斟斗，把斗柄做得很长，让它可以用来打人。赵王和代王一起饮酒，暗地里告诉厨师：等酒喝到酒兴正浓的时候，你就端上热汤来，趁机把斟斗翻过来打代王。’于是当喝得正高兴时，厨师上来进献热汤，他用斟斗斟汤，趁机翻转斟斗击打代王，代王脑浆涂地而死。赵王的姐姐听见这件事，就磨尖簪子自刺而死，所以直到现在还有摩笄山，普天下的人没有不知道的。

“那赵王像狼一样暴戾，毫无亲情，这也是大王您亲眼见识了的，您还认为赵王可以亲近吗？赵国上次发兵攻燕，两次围攻燕国都城，胁迫大王您，大王割让了十座城邑，他才退兵并表示谢罪。现在，赵王已经去渑池朝见秦王，并且割让河间的土地以侍奉秦国。大王您如果不侍奉秦国，秦国出兵到云中、九原，再迫使赵国攻打燕国，那么易水流域一带的土地就不会再为燕国所有了。何况，现在的赵国只不过像秦国的郡县一样罢了，它不敢随意起兵进攻秦国的。如果大王服从于秦国，秦王肯定会很高兴，赵国也就不敢轻举妄动地进攻燕国了。这样，燕国在西边有强大的秦国援助，在南方也不会受齐、赵两国的威胁，所以希望大王能仔细考虑其中的利弊。”

燕王说：“我长期僻居于蛮夷地区，虽然是个大男人，可见识才跟小孩子差不多，征求不到正确的建议，智谋也不足以决断国事。现在幸运地得到尊贵的客人您的教诲，我请求用我的国家西面而服从秦国，并献出常山以东的五座城邑给秦国。”

智慧点拨

张仪虽然是苏秦的师兄弟，但是张仪一生所努力的目标就是拆散苏秦建立起来的六国合纵联盟，分别劝说六国的国君亲近秦国。燕国在战国七雄当中，力量虽然最为弱小，但是，燕国是苏秦的发祥之地，燕国国君也是最早接受苏秦的游说，准备合纵抗秦的国君之一。所以，张仪来到燕国，游说国君为了防范赵国，必须以割地的代价去讨好秦国。面对张仪咄咄逼人的游说，燕国国君也没有了主张，同意了张仪的建议，将常山以东的五座城邑作为见面礼，送给了秦国。可见昏庸的燕王除了听从游说之士的摆布之外，并没有自己的立场和主张，所有的决定都是建立在游说的基础上。

二九、子之之乱

苏秦在燕国时，与燕相国子之结成了姻亲关系，而苏代也和子之关系很好。燕王哙即位以后，苏秦在齐国被处死。苏秦死后，齐宣王又重新起用了苏代。

燕王哙三年，联合楚国、赵国、韩国、魏国共同攻秦，没有取胜就收兵了。当时子之担任燕相国，燕王宠信他，他也就独断专行。

苏代为齐国出使燕国。行前，燕王问他说："齐宣王这个人怎么样？"

苏代回答："肯定不会成就霸业。"

燕王又问："什么原因？"

苏代答道："不信任他的大臣。"苏代说这话的意思是想激燕王哙更进一步重用子之。结果燕王果然更加信任子之，子之赠给苏代一百镒黄金，对他言听计从。

鹿毛寿对燕王说："不如把政权让给子之。人们之所以说尧贤明，就是因为他要把天下让给许由。可许由坚决不接受，这样尧就有了让天下的名声，可实际上并没有失去天下。如果大王把政权让给子之，子之必然不敢接受，这样大王的品行就会和尧一样高尚。"

燕王就把整个燕国交给子之管理，子之在燕国骤然变得权势熏天。

又有人说："禹把权力授与伯益，让启在伯益手下当官，等禹老了，他看到启的能力不足以治理天下，就传位给伯益，启和他的党羽攻打伯益从而夺取了政权。所以禹表面上是传位给伯益，其实是让启自己去夺取。如果大王空口说把国家交给了子之，但官吏却都是太子的人，那就等于是让子之担个虚名，而太子掌实权了。"

于是，燕王就把三百石以上官吏的印信全部收归子之，子之面南而坐，处理政事，燕王哙因年老不参与政事，反过来作了臣子，国家大事都由子之决断。

子之做了三年国王，燕国就大乱，百姓十分痛恨他。燕国将军市被与太子平商议准备攻打子之。

齐国的将军们劝齐宣王："趁燕国内乱发兵攻打，肯定会攻破燕国的！"

齐宣王就派人去对太子平说：



亚圣孟子像，图出自明·吕维祺《圣贤像赞》。

"我听到了您的策划，您准备不顾私谊确立公理，整饬君臣礼义，端正父子位次。虽然我们齐国很小，起不了多大作用，但我还是愿意听从您的号令。"

太子就招集党羽徒众，由将军市被率领包围王宫，攻打子之，但没有攻克。子之反过来攻击太子平，太子平被杀，市被也战死了。

燕国的这次内乱一直持续了几个月，死难的人大约有几万名。百姓痛恨，人心涣散。

孟轲对齐宣王说："现在攻打燕国，是像文王、武王一样建立功业的好时机，不能失去呀！"于是，齐宣王接受了建议，命令章子率齐国大军借助北方民众的支持进攻燕国。此时的燕国，士卒拒绝作战，连城门都不关，燕王哙被杀，子之也被杀掉，齐国大胜。

过了两年，燕国人迎立公子职，这就是后来中兴燕国的燕昭王。

智慧点拨

有一则寓言讲了这样一个故事，从前有一个商人带着他的骆驼过沙漠，夜晚的时候，商人支起了帐篷，在沙漠中过夜。骆驼说它很冷，商人为了照顾骆驼，允许它把脸伸进帐篷里来取暖。后来，骆驼又把前半身挤了进来，尽管帐篷里空间很狭小，但商人还是忍受了骆驼。最后，骆驼独自占据了帐篷，把商人一脚踢了出去。燕王哙与子之的关系，就好像是寓言中的阿拉伯骆驼和商人的关系，不能在用人问题上做出正确的判断，全凭一些别有用心之徒的撺掇，不断妥协，削弱了自己作为国君的权利，使得相国的权势在燕国炙手可热，由此引发了燕国的内乱，使得齐国从中渔利。

三〇、广招贤士的燕昭王

燕昭王收拾残破的燕国，后来即位当了燕王。他谦卑恭敬，准备好丰厚的礼金，招纳贤能之士，准备利用他们为燕国复仇。

他去拜访郭隗（wěi），对他说："齐国趁我国内乱之机，袭击攻破了燕都。我十分清楚燕国国小力弱，不足以报复齐国。可是如果得到贤能之士，请他们与我一同治理国家，洗刷先王留下的耻辱，我的愿望就满足了。请问如果想报国仇，该怎么办呢？"

郭隗回答说："五帝把贤者当成老师一样恭敬，三王把贤者当作朋友一样亲密相处，春秋五霸能任用贤者为国之重臣，亡国之君则把贤者当奴仆一样使唤。如果能折节而侍奉，虚心接受教诲，那么才能有超过自己一百倍的贤者随之而来；如果能先于人奔忙，后于人休息，先于人求教，后于人沉默，超过自己十倍的贤人就会来到；别人怎么做自己就怎么做，与自己差不多的人就会来到；靠着桌子手拿拐杖，颐指气使，杂役们就会来到；若是随意拳打脚踢，怒骂呵叱，那么刑徒、奴仆们就会到来。这是自古以来侍奉贤者、招致名士的宗旨呀！大王一定要广泛地选择国内的贤能之士并拜谒于他们的门下，天下的贤士一旦听说大王虚心拜访贤臣，他



《春秋五霸七雄列国志传》版画之燕昭王立黄金台召贤士图

们肯定会奔赴燕国的。”

燕昭王问：“那我去拜访谁，才可以收到这样的效果呢？”

郭隗说：“我听说古代有个国君，想用千金购买千里马，三年都没有买到。他的一个小吏说：‘我去为您购买吧！’国君就派他去了。过了三个月，他找到一匹千里马，可是马已经死了，他就用五百金买了马的头。回去报告给国君，国君大怒道：‘我想要的是活马，你怎么能花五百金买个死马头来呢？’那人回答说：‘死马都能花五百金买来，何况是活马呢？普天下的人都认定大王会出高价买马，千里马立刻就会来了。’于是在不满一年的时间里，就得到了三匹千里马。如果大王真的想招贤纳士，那就先从我开始吧。如果连我郭隗这样的人都能得到大王的倚重，何况那些才能超过我的人呢？难道他们还会嫌燕国遥远吗？”

于是，燕昭王就为郭隗建造了公馆，用敬奉老师的礼节侍奉他。乐毅从魏国到了燕国，邹衍从齐国到了燕国，剧辛从赵国到了燕国，天下贤者云集燕国。燕昭王吊唁死者，慰问生者，与老百姓同甘共苦，备受拥戴。

二十八年后，燕国已经殷实富强，士卒生活安乐，愿意为国而战。于是昭王任命乐毅为上将军，与楚、秦、赵、魏、韩共同策划讨伐齐国。齐军大败，齐闵王从都城逃出，燕军独自继续追击，进入齐都临淄，洗掠了齐国的财宝，烧掉了齐国的宫室、宗庙。齐国未被燕国攻破的城邑只剩下了莒和即墨两个地方而已。

智慧点拨

燕昭王励精图治，在被齐国攻破了国都的废墟上重建自己的国家，他所采用的办法是广招贤士，积蓄力量，最后终于在国富民强的时候，差一点灭了齐国，终于报了当年齐国趁着燕国内乱之际，攻陷了燕国都城的深仇大恨。燕昭王之所以能够把燕国从几乎灭亡的状态中恢复了国家的实力，重要的一点就是因为他虚心接受了贤士的建议，做出了礼贤下士的决定，才会使得偏于一隅的燕国人才济济，蒸蒸日上。

三一、利用强者的威势

齐国进攻宋国，宋国非常危急。

苏代派人送信给燕昭王，信中说："燕国在万乘强国之列，却派人去齐国做人质，使得国家的名声和地位都下降了；帮助齐国打宋国，既劳顿人民又消耗财力，攻下宋国与楚国的淮北一定会壮大齐国，这样，仇国愈强而本国愈弱。这三个结果，都对燕国极其不利。可是陛下却这么做，可能是想消除齐国的怀疑并进一步让其信任您，但齐国并没有因此而信任陛下，反而更加疑忌您了！这样一来，陛下侍奉齐国不能达到既定目的，结果却劳民伤财，又没有取得任何效果，攻破宋国增强了齐国的实力，反而让燕国世代遭受齐国的欺压。陛下把宋再加上淮北这样一个足够万乘强国的地方让齐国吞并，也等于是又多了一个齐国；泗水诸夷方圆七百里，加上鲁、卫也相当于一个万乘强国，再让齐吞并，等于多出了一个齐国。本来，一个齐国燕国都难于抵御，如果有三个齐国威加燕国，祸患就更大了！

"事理固然如此，但我听说聪明的人处理事情，会把坏事转变成好事，借鉴失败的教训而取得成功。齐国人把质地不好的素帛染成紫色，价钱就能高出十倍；越王句践被吴围困于会稽山，后来能够攻灭吴国成为霸主，这都是变坏事为好事，借鉴失败而成功的典型事例。现在大王您如果也想变坏事为好事，因失败而成功，最好是遥尊齐王为霸主，让他与各诸侯盟会于周王室，把秦国和各国订立的盟约全部烧毁，各国约定：'最好的计策是攻破秦国，其次是把它长期摈弃在中原地区以外。'这样，秦国迫于各国摈弃的压力，秦王肯定会很担心。秦国主持诸侯盟会已经长达五代，一旦它的地位不如齐，秦王就会立志削弱齐国，即使损失一两个大城邑去贿赂他国也在所不惜。

"既然如此，大王为何不派一个不出名的布衣说士用削弱齐国为理由，去游说秦王呢？就对秦王说：'燕、赵攻破宋国而增强了齐国的实力，它们尊崇齐国，甘愿屈从，并不是为了获利。虽然无利可图，可形势迫使它们只能这样做。为什么呢？因为它们不信任秦王。现在大王为什么不派可让他们信任的人去联合燕、赵两国呢？您就派泾阳君或者高陵君先去燕、赵两国，秦国如有背叛之举，他们两人就可充当人质，这样，燕、赵就会相信秦国了。秦王为西帝，赵王为中帝，燕王为北帝，立为三帝后再号令诸侯，韩、魏若不服从秦国，就讨伐它们；齐国如不服从，燕、赵就联手讨伐，天下的诸侯国有谁还胆敢不服从呢？天下诸侯服从听命，您就可以迫使韩、魏去进攻齐国，对齐说：一定要归还宋国和楚国淮北的土地，而归还宋国与楚国的淮北，是燕、赵也有共同利益的事；三国同时立为三帝，燕、赵两国也有共同心愿。如果既得到了实利，又图取了尊名，那么燕、赵两国抛弃同齐国的交情就会和脱去破鞋子一样容易。如果大王不联合燕、赵，齐国的霸业肯定会成功。诸侯都拥戴齐国而大王独自不服从，国家就会遭到攻击。诸侯们都拥戴齐国，大王若也服从它，名声就低下了。大王不联合燕、赵，就会不仅名声低下，而且国家危难；大王联合燕、赵，则名声尊崇，国家安宁。舍弃尊崇与安宁去追求低下和危难，这当然是聪明人不会干的事情。'秦王听了这番话，肯定像刺心一般不好受。那么大王为什么不赶快派聪明的说客用这番话去游说秦王呢？如果说了，秦国肯定会讨伐齐国。这样，燕国就和秦国相交成最好的盟友，而且，秦国讨伐齐国燕国也可获取最大的利益。尊敬最好的盟友，追求最大的利益，这是上古圣贤帝王的事

业啊!"

燕昭王很赞赏他的主张，说："先王曾对苏家的人有恩情，子之之乱时，苏家的人都离开了燕国。燕国想要报齐国的深仇大恨，非要苏家的人不可。"

燕昭王就召苏代回到燕国，对他很好，和他一同策划讨伐齐国之计，最终攻破了齐国，致使齐闵王出逃。

智慧点拨

苏代是苏秦的弟弟，齐王在杀了苏秦之后，却开始重用他的弟弟为齐国工作。燕昭王在实力不如齐国强大的时候，只好韬光养晦，把对齐国的仇恨埋藏在自己的心里。当他等到时机成熟的时候，就开始筹划攻齐大计，最后终于成了胜利的一方，致使齐闵王出逃，最后被楚国将军淖齿所杀害。燕昭王之所以能够实现复仇的计划，这是跟他身边始终有一大批谋臣，认真为他出谋划策分不开的。

三二、说服燕王真不易

秦国邀请燕王去秦国，燕王准备前往。苏代极力劝阻，他说："楚国攻取轵（音 zhǐ）地却丧失了更多的国土，齐国占领了宋却差点亡国，齐国和楚国不得不在占有轵地与宋之后又去侍奉秦国，为什么呢？是因为只要有胜利，就会引起秦国的仇视。秦国降服天下诸侯，不是施行仁义，而是使用暴力威胁。

"秦国对各诸侯国使用暴力。它们直截了当地警告楚国说：'秦国在蜀地的军队乘坐小船，趁夏天涨水的时机从岷江进长江，用不了五天时间，就可以抵达楚都郢城；汉中的军队，坐船沿汉水出大巴山。趁夏天涨水，四天就可达到五渚；我在陆路聚集军队于宛，向东经过随，楚国聪明的人还来不及筹划，勇猛的人来不及发怒，我就会像射隼一样把楚国灭亡。那时大王您还等诸侯联军去攻打函谷关，不觉得太迟了吗？'楚王因为这个缘故，乖乖侍奉秦国达十七年。

"秦国直截了当地警告韩国：'我起兵于少曲，一天时间就可以阻断太行山的交通；我起兵于宜阳前去攻打平阳，两天即可占领所有的地方；我经过东西两周前往攻打韩国都城，用五天时间即可占领。'韩国认为确实如此，所以就屈服于秦国。

"秦国直截了当地警告魏国：'我攻克安邑，阻断女戟要塞，就会隔绝韩国、赵国救助魏国的道路。我出兵轵地，经过南阳、封、冀，即可围困两周。趁夏天涨水，乘坐快船，用强劲的弓弩开道，锋利的戟戈紧随，掘开荥泽浇灌，魏国的都城大梁就会被淹没；掘开白马附近的黄河，济阳会被淹没；掘开宿胥口，黄河就会淹没魏国的虚、顿丘。在陆路上进攻能占领河内地区，利用水攻即可攻克大梁。'魏国认为确实如此，所以就屈服于秦国。

"秦国准备进攻魏国的安邑，担心齐国援救，就把宋国塞给齐国，说：'宋王不讲道义，他制作了一个木偶，上面写着我的名字，然后用箭去射它的脸部。我与宋国中间被隔断而且距离也很远，不能讨伐它，大王如若能攻破宋国并占有它，我会像自己占领了一样高兴。'可当秦国已经攻克安邑、阻断女戟以后，反而把攻占宋

国说成是齐国的罪行。

“秦国准备进攻韩国，担心各国诸侯会前去相救，就把齐国塞给各诸侯国，说：‘齐王先后四次和我结盟，四次都欺骗了我，而且他非要率领天下诸侯进攻我达三次之多。有齐国便没有秦国，有秦国就不能有齐国，你们一定要讨伐它并灭亡之。’等他攻占了宜阳、少曲，一直攻到赵国的蔺、离石附近，又把攻破齐国说成是各诸侯国的罪过。

“秦国准备攻打魏国，害怕楚国趁机抄其后路，就把韩国的南阳塞给楚国，说：‘我本来就准备与韩国绝交了，你们攻占均陵、阻隔黾塞，只要对楚国有利，就如同我自己占了一样。’魏国抛弃了盟国而与秦国结成联盟后，秦国就把阻隔黾塞当成是楚国的罪过。

“秦国攻魏，军队被困在林中，害怕燕、赵会趁机攻击，就把齐国的胶东塞给燕国，把济西塞给赵国，等与魏国一讲和，秦国就送公子延去做人质，通过公孙衍联合魏国一道攻打赵国。

“秦国进攻赵国，首先受挫于离石，又在马陵被击败，它怕魏国背叛，就把楚国的叶与蔡塞给魏国，等与赵国媾和后，它又转过去攻击魏国。

“魏国不肯割地给秦国，秦国骑虎难下。就让太后和穰侯出面谋求媾和，可见当他遇到困难时，能连母亲带舅父一块儿欺骗。派到燕国去的使者许燕以胶东，派到赵国去的许诺济西，出使魏国的许诺叶、蔡，出使楚国的许诺阻塞黾（miǎn）塞，出使齐国的许诺宋国。这就使得他们的空头许诺如同循环，没有穷尽，因而用兵攻伐就像刺绣一样容易。母亲不能制约他，舅父难于阻止他。龙贾战役、岸门、封陵战役、高商战役、赵庄战役……通过这许多次战争，秦国杀死的三晋民众多达数百万，现在活着的人都是被秦国杀害的人的遗孤，秦国相继占领了西河、商雒、三川等三晋土地，几乎快要占到三晋总面积的一半。秦国带来的灾祸是如此之大，可是燕、赵两国亲秦国的大臣，却建议君主争先屈服于秦国，这是我最为担心的事呀！”。

燕昭王就没有去秦国，苏代被燕国重新重用。

燕国反过来联络诸侯，合纵亲近得如同苏秦活着的时候一样，或是合纵或是不合纵，但各诸侯国此后都效法遵从苏氏兄弟所创立的合纵盟约。

智慧点拨

就在燕昭王对秦国的态度举棋不定时，苏代列举了多年以来，秦国对待各国诸侯出尔反尔的实例，说动燕昭王改变了原来准备入秦，去与秦国亲近的举措。在此之外，苏代继续举起了乃兄一生倡导的合纵旗帜。燕昭王之所以能够接受苏代的游说，是因为秦国在此之前做过很多言而无信之事，使得燕昭王对自己的秦国之行顾虑重重。苏代的游说正好坚定了燕昭王不去秦国的决心，所以在关键时刻，游说之士的说辞如同砝码一样，放在哪一边，就会使得天平向哪一边倾斜。

三三、巧舌如簧说燕王

苏秦去赵国，替燕国游说奉阳君共同讨伐齐国，奉阳君不同意。于是苏秦就去齐国败坏赵国，叫齐国与赵国断交。

齐国与赵国断交后，他就回到燕国，对燕昭王说："韩为对我说：'有人告诉奉阳君说：导致齐国不信任赵国的人是苏秦；让齐王召回蜀子不再进攻宋国的也是苏秦；和齐王商议以借路攻秦为名图谋伤害赵国的还是苏秦；叫齐国用武士守住赵国质子的仍然是苏秦。'我告诉您，您再对齐国说，假如齐国真的已用武士看守赵国质子，我们也会用同样的办法回敬。

"他的话十分恶毒呀！但大王还是不要担心。我本来知道一旦去齐国肯定会惹上赵国的麻烦，但仍然出使以实现我们的愿望，能使齐国特别讨厌赵国，我即使付出生命也心甘情愿，让齐、赵两国绝交就可以大乱两国。我不是张孟谈，假如我像张孟谈一样，那么齐、赵两国之中一定会有一个和知伯的下场一样。

"奉阳君告诉朱讙（huān）与赵足两人说：'齐王叫公玉丹对我说：一定不要让韩珉回齐国，可现在却在召他回去；一定不让苏秦参与国政，可现在却任命他为相国并给予封邑；不和燕国联合，现在却把燕国当成最好的盟国。我依靠的是顺子，可现在他的食言更有过于他交亲齐王。顺子一开始和苏子相仇，所以我以为让他见见苏秦不会有什么害处，可是现在他却称其为贤人并与之交情甚好。完了啊！我们会失去齐国这个盟友。'看来奉阳君是十分愤怒的，就和齐王不信任赵国并认为奉阳君是小人一样，趁机让它们两国相互背叛。



苏秦像

"不趁这个大乱的时机和赵国解仇复好，以后就没有什么办法了。因此，如果能使齐、赵两国构难，即使让我死了我也不会担心；让我逃跑我也不会觉得是耻辱；让我当诸侯我也不会认为是光荣；让我披散头发，抹上生漆，浑身生满疡疮，我也不会感到有什么羞耻。可是我也有担心的事情，我死去之后齐、赵并不因我的原因大乱交恶，反而重新友好结盟，这才是我所担心的。如果我死后，齐、赵两国一定会相互攻击，我会激励自己去追求死亡

的！像尧、舜那样圣贤的人都死了，像禹、汤那样聪明的人都死了，孟贲那么勇敢的人死了，乌获那样的大力士也死了，世界上的生物难道还有不死的东西吗？既然人一定要死，我以一死成就我们的愿望，大王又有什么可犹豫的呢？但我又认为不如逃走算了。

“我再让韩、魏与齐国交好并为之联合秦国，让它们与赵国结盟以鼓励赵国。这样一来，齐、赵就接近打仗的地步了，但我担心这样做会连累燕国。奉阳君对朱讙说：‘苏秦迁怒于燕王因为我的原因既不任命他当相国，又不任命他为上卿，恐怕我们会失去燕国的交情。’他居然疑心到这种程度。

“所以如果我出逃的话，既不连累燕国，又无须大王行动。伊尹两次从桀那里逃到汤手下，最后参加了鸣条战役，辅佐汤当了天子；伍子胥从楚国逃到吴国，果然参加了伯举战役，报了杀父之仇；我只有出逃而使齐、赵大乱交恶，才能够留名青史。何况能干大事业的人哪个不逃呢？齐桓公争位之难，管仲逃到鲁国；阳虎祸乱鲁国，孔子逃往卫国。张仪逃到楚国，白硅逃到秦国，望诸担任中山相，出使赵国，赵国胁迫他索取中山的土地，他借攻击关隘的机会逃走了；外孙之难时，薛公丢掉车子逃出函谷关，三晋之人都称赞他是勇士。所以想干大事业，就不应把逃跑当成耻辱！”

最后他终于使赵国与齐国断绝了关系，又让赵国与燕国联合攻齐，打败了齐国。

智慧点拨

巧舌如簧的苏秦把破坏齐国和赵国的关系当成自己毕生的追求，然后又把逃跑说成是英雄壮举，可见在纵横家那里，没有任何事情不能按照他自己的意思进行游说的。在战国这样一个动荡的年代里，苏秦这样的纵横家成了时代的宠儿，他们以谋臣策士的身份出现在各个诸侯国之间，指点江山，纵横捭阖，帮助国君做出重大的决策，在他们的任何一次游说中，都洋溢着令人叹为观止的谋略和智慧。

三四、“毁”人不倦

苏秦从齐国派人来，告诉燕昭王说：“我离间赵、齐两国，如今赵、齐已经绝交孤立。大王为何不出兵进攻齐国呢，我会替您削弱齐国的。”燕国就攻击齐国，驻军于晋。

苏秦又派人去对齐湣王说：“燕国进攻齐国，是想收复早先丧失的故地。燕军驻扎在晋不前进，一定是因为兵力单薄而犹豫不决。大王为什么不叫苏秦率齐军去抵御燕军呢？以苏秦的才能，领兵抵御燕军，燕军一定会失败的！燕军破亡，赵国就不得不服从我们，这样大王不仅可以破燕，还可以制服赵国。”

齐湣王说：“好呀！”然后又对苏秦说：“燕国军队在晋地，现在我要出兵去抵御，希望您能替我率领军队。”

苏秦回答说：“对于军事我了解得不多，怎么能担此重任呢？大王另外选人吧。

大王派我去，就会使大王的军队失败，也会把我葬送给燕国的。如果战而不胜，就不可收拾了。”

齐王说：“你去吧！我是了解你的。”

苏秦就率领齐军与燕军在晋城之外作战，齐军失败，燕军斩获首级两万余人。

苏秦就收集残兵退守阳城，向齐湣王汇报战况，并说：“大王错误地选择了我，叫我去抵御燕军，现在我军失败，损失了两万多人。我有杀头之罪，请您允许我回去接受死刑吧！”

齐湣王说：“这是我的错误！你不要当成自己的罪过。”

第二天，苏秦又指使燕军攻打阳城和狸，又派人去对湣王说：“昨天齐军没有在晋城外取得胜利，不是出于作战的失误，而是齐国运气不佳，使得燕军侥幸取胜。如今燕军又攻打阳城和狸，实在是把侥幸当成了自己的功劳。大王还是派苏秦去抵御吧。苏秦上次让大王的军队失利，这次他一定要用胜利回报大王的！”

湣王说：“好啊。”于是又派苏秦去了。

到了即将出兵的时候，苏秦又故意推辞了一番，齐王还是不允许他不领兵。结果，这一次他率领齐兵与燕军战于阳城，燕军大胜，斩首三万级。此后齐国君臣互不信任，百姓离心离德，燕国就趁机派乐毅率大军伐齐，攻破了齐国。

智慧点拨

苏秦可以说是在中国的历史上首开了“间谍战”的先河，他肩负着颠覆与削弱齐国的使命，从燕国来到齐国，结果在齐国与燕国的对阵当中，苏秦却被昏聩的齐湣王任命为统帅。苏秦假意推辞，其实是在为自己的惨败寻找借口，经过苏秦的屡战屡败之后，齐国终于元气大伤，被燕国一举攻破。其实，究其深层原因，齐国失败的错误不在苏秦，而是齐湣王昏庸无能、用人严重失察，正是由于领导者一个错误的决定，葬送了曾经非常强大的齐国。

三五、披肝沥胆的乐毅

昌国君乐毅替燕昭王联合五国的军队攻打齐国，攻克了七十多个城邑，把齐国所有的郡县都占领了，归燕国所有。这个时候，偌大的齐国只剩下了三座城池还没有攻克，燕昭王就死了。

燕惠王即位后，听信了齐国的反间计，派骑劫替代乐毅统帅军队。乐毅逃到赵国，赵国封他为望诸君。

后来，齐将田单欺诈燕将骑劫，最后打败了燕军，重新收复了七十多座城邑，恢复了齐国。

燕惠王很后悔，又害怕赵国起用乐毅，趁燕国疲敝时攻打燕国，就派使者去责备乐毅，同时表示道歉说：“先王把整个燕国都交给将军，将军为燕国攻破了齐国，报了先王的大仇，各诸侯国没有不感到震惊的，我怎么敢哪怕一时一刻忘记将军的功劳呢？恰巧先王不幸去世，我刚刚即位，是左右的大臣们害了我，我之所以



燕王召回乐毅图，出自《乐毅图齐七国春秋后集》，讲述燕国与齐国交战，燕王中齐国反间计欲召回率军与齐国作战的乐毅之事。

让骑劫替代将军，是我见将军长期统兵在外，风吹日晒，非常辛劳，因此召回将军一边休息一边商议大事。将军错误地听信了流言，以至于和我有了嫌隙，竟然离开燕国去了赵国。将军这样做，为自己着想自然可以，可您又怎么报答先王对您的知遇之恩呢？”

望诸君乐毅就派人送信给燕惠王，信中说：“我没有才干，没有遵照先王的教诲去顺从阿谀大王您的左右大臣们。因为担心遭到杀头之祸会损伤先王圣明的形象，又会使陛下背上不仁义的名声，所以才去了赵国；我自己因为身负不贤的罪名，所以一直没有敢向您陈述理由。现在大王又派使者来历数我的罪过，我担心大王的臣子们不了解先王之所以收留并抬举我的道理，也不明白我侍奉先王的一片忠心，因此才斗胆冒昧地写这封信答复。

“我听说圣明贤能的国君，不把俸禄私自给予自己的亲戚，而是授予那些立了大功的人；不把官职随便给予自己喜欢的人，而是授予那些能够胜任的人。所以，根据能力大小任命官员的是能成就功业的君主，根据品行好坏结交朋友的人，是能立身扬名的士人。我用自己学到的知识观察先王的行为措施，觉得他有高出世人的志向，所以借替魏王出使的机会，亲自来燕国观察。承蒙先王赏识我，把我从宾客中选拔上来，让我位于群臣之上，不和宗族贵人商量就任命我为亚卿。我自己认为，只要能接受命令、遵照教诲，就不会出什么差错，因此就接受了任命，没有推辞。

“先王对我说：‘我和齐国有深仇大恨，因此不顾燕国国小兵弱，想对齐国发动战争。’我对答道：‘那齐国，有当过霸主的残余教化和经常战胜的遗业。娴熟军事，长于攻战。大王如果想进攻齐国，一定要联合天下诸侯共同图谋。而联合天下共同图谋，最简捷的办法就是团结赵国，况且这也是淮北、宋、楚、魏等地人民的共同愿望。如果赵国允诺与我们结盟，楚、魏、宋诸国也竭尽全力的话，四个国家共同攻击，一定可以击破齐国。先王说：‘好啊。’就亲口命令我并给我准备好符节，让我到南面出使赵国。等我回国复命后，就起兵去攻打齐国。托福天意与先王威名，齐国在黄河以北的土地很快被先王占领，军队到了济上。济上的军队奉先王之命全线出击，大胜齐军，精锐部队轻装前进，一直攻克了齐国都城。齐湣王逃到莒城，仅免一死。齐国的金银珠宝、兵甲战车、珍玩宝器，全部被没收运往燕国。

大吕钟陈列在元英殿，燕国原来的钟鼎重新归位，齐国的器物摆放在宁台，蓟都的小山上全种上了汶水之滨的竹子。自从春秋五霸之后，再也没有哪个君主的功业能赶上先王了。先王也认为自己的志向得以实现，认为我没有辜负他的期望，所以就割出一块土地分封我，让我能够和小国的诸侯们差不多。我没有才干，但自以为只要接受命令遵照指示，就不会有什么差错，所以就接受了封地，没有拒绝。

"我听说贤能圣明的国君，在建立功业后不废弃，所以可以名著青史；有先见之明的人，在成名之后不毁掉它，因此为后世所传颂。像先王那样报仇雪耻，灭掉了万乘强国，获得了齐国八百年积蓄的财富，可以说是大功业了，可到他去世时，仍然留下遗嘱谆谆教导后世之君。而昭王时执政管事的大臣，都能遵守法令，理顺嫡、庶关系并将之施行于百姓之中，这些都可以垂教于后世。

"我听说善于做事的人未必能够成功，有了好的开端未必有好的结果。从前，伍子胥的建议被吴王阖闾接受，所以吴王才能打败楚国，兵锋直指遥远的郢都。夫差就不是这样了，他杀死伍子胥，把他的尸首装入皮口袋沉到江中。吴王夫差不明白伍子胥灭越的建议可以让他建立伟大的功业，所以即使沉掉伍子胥他也不后悔。而伍子胥没有预见到两代君主气量不同，以至于走到被杀的一步仍不改初衷。

"让自己逃脱灾祸，保全燕国的功业，以表明先王的事迹，是我最好的选择；让自己遭受诋毁与非议，埋没先王的英名，则是我最担心的事了。自己业已蒙受不测的重罪，为了自己的利益去损害别人，是道义不允许我做的事。我听说古代的君子，交情断绝了但不说对方的坏话；忠诚的臣子离开国君后也不洗刷自己的罪名。我虽然不才，但也多次承蒙君子教诲。只是担心您跟前的人会听信左右大臣的谗言，而不了解被疏远的人的品行，因此才冒昧地写信答复。希望能引起您的注意。"

智慧点拨

乐毅是战国时期的名将，曾经率领燕国的军队几乎灭亡了齐国。就是这样一位声名赫赫的将军，竟然被齐国别有用心散布的流言所击倒，燕国君主偏听了小人的谗言，剥夺了乐毅的指挥权。最后致使这位为燕国立下汗马功劳的将军流亡到赵国。通过乐毅的逃亡，我们可以看到，国君一个错误的决定，比强大的敌人更可怕。一个错误的决定足以毁掉一个国家。

三六、釜底抽薪

苏秦对燕昭王说："齐国向南攻破了楚国，又挫折了西方的秦国，使用的都是韩、魏、燕、赵四国的军队，可仍然经常凌辱他们。假若齐国北上进攻燕国，即使有五个燕国，恐怕也难以抵御。大王为何不偷偷地向各诸侯国派出游说之士，去离间齐国的邦交，挫折齐军的锐气，疲敝齐国的士卒，从而叫燕国世代不会再有忧患呢?"

燕王说："如果再宽限我五年，我一定要实现这一愿望。"

苏秦说："那就宽限大王，按十年行动吧。"

燕王很高兴，给苏秦准备了五十辆车子让他出使齐国。

苏秦对齐王说："齐国击败了南方的楚国，又挫折了西方的秦国，用的是韩、魏、燕、赵的军队，可还经常欺辱他们。我听说受命于天的君主，一定是铲除暴戾、反正动乱、讨伐无道、攻击不义的人。现在宋王箭射苍天，鞭笞大地，铸造各诸侯的像，让它们侍立在路旁的厕所里，然后伸臂拉弓，弹射它们的面部。像这样无道不义的君主，大王不讨伐他，最终难于功成名就。

"何况那宋国又是天下最富饶肥沃的地方，又是与齐国相邻的小国，与其占领二百里燕国的土地，还不如占领十里宋国领土。您讨伐它，既树立了道义的名声，又获取了实际的利益。大王为什么不干呢？"

齐王说："好啊！"于是发兵讨伐宋国，接连三次打败了宋军，最后攻占了宋国。

燕王听说齐国攻宋的消息后，就马上和齐国绝交，率领各诸侯国的军队共同伐齐。后来，通过一次大战役和两次小战役，打败了齐国，成就了名望。

智慧点拨

一个国家的骄傲自大就是危险的信号，齐王在苏秦别有用心的鼓动之下，做出了一个错误的决定：进攻宋国，给了燕国以喘息的机会。然后，燕国趁着齐国军队与宋国交战之后的疲惫期，联合其他诸侯共同对付齐国。经过几次战役，终于把齐国这个东方大国打垮。与其说燕国战胜齐国用的是军事力量，不如说燕国是用苏秦的三寸不烂之舌打败了齐国。苏秦帮助齐王做出了一个错误的决定，对齐国的损害胜过了燕国的百万雄兵。

三七、燕王也有苦衷

燕王喜派栗腹用一百镒黄金去给赵孝成王祝寿。三天后，栗腹回来报告说："赵国的成年壮丁都死于长平之战，他们的遗孤尚未成人，我们可以攻打赵国。"

燕王就召来昌国君乐间，问他："你看这事怎么样？"

乐间回答说："赵国是个四通八达的国家，国民都擅长作战，不能和他们开战。"

燕王问："我用两倍于它的兵力攻打，可以吗？"

乐间答："不可以。"

燕王又问："三倍的兵力怎么样？"

乐间答："不可以。"

燕王很不高兴，左右大臣都认为可以攻打赵国，就匆匆忙忙出动六十万大军去进攻赵国。他命令栗腹率四十万去攻打郎城，庆秦率领二十万攻打代。赵国派廉颇用八万军队在部迎战栗腹，乐乘率五万人马去代迎战庆秦。结果燕军大败，乐间逃到了赵国。

燕王写信给他表示歉意，信中写道："我不贤明，没有遵从您的意见办事，所以你舍弃燕国出走他国，这样我的不贤明就更明显了。我很想重新起用您，但您却

不答应，我只好派使者传达一下我内心的想法，仅供您参考。常言说：‘仁义的人不轻易与别人绝交，聪明的人不轻易怨恨别人。’您在先王那里受到的优待，世上的人都很清楚。我希望自己有了错误能得到您的掩饰，没料到您却直言怪罪我；希望有了过失能得到您的指教，没料到却遭到您的直言指责。从而使我的过失在燕国无人不知，在天下无人不晓，因为您悄悄离开燕国把怨恨表白在世人面前，人们都会认为我一定有罪过。即使这样，您还没有做到忠厚这一点。谚语说：‘忠厚的人不去毁坏别人抬高自己；仁义的人不会乘人之危建立名望。’所以说替别人掩盖过失是忠厚人的品行；补救别人的错误是仁义之人的宗旨。世上如果有人替我掩饰错误，补救过失，难道不是您所希望的吗？

“如果您从先王那里得到厚爱从而建立了威信，可却轻易地舍弃了我以满足自己的意愿，那么，掩饰错误和补救过失的行为从您那里是得不到了！况且世人应该做到：别人鄙薄我，我反而以宽厚报答；别人有过失，我更应信任他。如若让我背上不贤明的罪名，您却得到有失忠厚的指责，那么您的考虑与做法都是不可取的。

“国家有疆界，正像各家有院墙一样，作用是和合友好，掩饰不和。家中不能友好和合，跑出去告诉邻居，这不是周全的考虑。所以国内的怨恨和过失还没有显现，您却用舍弃国家表明了它，这就有失忠厚。我固然不贤明，但还没有殷纣那么昏乱吧；您虽然没有称心如意，但还没有像商容与箕子那样遭遇不幸吧！可是您却不在国内替我掩饰，反而把怨恨张扬出去，恐怕正好可以损伤您的品行，冲淡您的仁义，如果不是这样，只要能明确您的仁义，提高您的声望，我即使身负恶名也是可以忍受的！本来是想借此说明我的鄙薄，可您却不会因此而变得忠厚；本来想张扬羞辱于我，可您却不会因此而荣耀，这正是一举两失的做法呀！仁义的人不会贬低别人抬高自己，更何况是既损伤别人又害了自己呢？希望您不要因为我不贤明的原因而连累了先王时代美好的往事。

“从前，柳下惠在鲁国做官，多次被废弃但他不离开鲁国，有人劝他：‘您该走啦！’柳下惠说：‘只要你和别人有不同意见，走到哪儿不被废弃呢？与其在别处遭到废弃，还不如留在自己的国家！’柳下惠不因为被多次废弃而带累自己，所以他先前的业绩没有被人忘记；不把离开鲁国的事放在心上，所以远近的人都没有非议。现在我的过失国内的人还没有知道，可满天下的人都在非议。常言说得好：‘议论他人不可随心所欲，不要随意中伤他人，仁义的人不轻易绝交，聪明的人不会抛弃前功。’抛弃大功劳，是割断了与燕国的联系，轻易绝交追求私利，是因为心存怨恨。割断联系并抛弃了我，因为怨恨受到牵累，应该发生在疏远的人身上，没想到会发生在您的身上。可是如果我没有过失，您还会怨恨我吗？希望您能捐弃前怨，追思先王的恩德，重新回来教诲我。我想您可能会说：‘我将隐藏自己的心志以造成你的过失，不怀念先王的恩德以彰明你的恶行。’从而使得我进不能继续建立功业，退不能改正原先的过失，这些全都掌握在您的手中，希望您好好考虑一下。这是我不成熟的想法，恭敬地写信告诉您。”

乐间、乐乘怨恨燕王不采纳自己的主张，终于留在了赵国，也没有回信给燕王。

智慧点拨

如果一个国君做出了一个错误的决定，就像是大火烧过了一片树林，即使他的后悔是非常真诚的，但是造成的损失和对别人的伤害也已经铸成，不会因为几句简单的道歉或后悔就可以得到别人的原谅。所以说，与其在大错酿成之后，非常后悔自己的行为，不如在决策的时候虚心接受别人的建议。

三八、使者不是白吃饭的

秦国与赵国结盟，指使赵国北上进攻燕国。燕王听说后，就派使者去朝贺秦王。

燕国使者经过赵国时被逮捕，使者就对赵王说："秦、赵结盟而天下诸侯都屈服，它们之所以听命于赵国，是因为害怕秦国。现在我出使秦国，可赵国逮捕了我，就表明秦、赵两国有隔阂；而秦、赵一旦有隔阂，天下一定不会服从，燕国也就不会听命于赵国了！况且我出使秦国，又不妨碍赵国去进攻燕国。"

赵王认为他说得有理，就释放了他。

燕国使者谒见秦王，说："燕王私下里听说秦国与赵国结盟，就派我作为使者用千金向大王表示祝贺。"

秦王问："燕国不讲道义，我已经叫赵国去占领它了，您还祝贺什么？"

使者回答说："我听说赵国完整时，南边和秦国相邻，下曲阳以北才是燕国，国土宽有三百余里，和秦国先后相持了五十多年，之所以不能反过来战胜秦国，是因为国家小，又没有地方可以占领。现在大王让赵国北上吞并燕国，燕、赵的力量合起来，肯定不会再受制于秦国了。我私下里替大王担心啊！"

秦王认为他说得有理，就出兵去援救燕国。

智慧点拨

就在秦国联合赵国，准备一举吞并燕国的危急关头，燕国派出使者与秦国通好。但是由燕入秦，必须经过赵国，赵国扣留了燕国的使者。但是燕国的使者临危不惧，用自己出使秦国的使命逼迫赵国释放了他。来到秦国后，秦王对燕国的使者态度非常冷淡，并且表示了一定要支持赵国去讨伐燕国的决心。但是燕国的使者不为所动，他向秦王分析了如果赵国吞并了燕国之后，国土和实力一定会超过秦国，继而成为秦国的头号敌人。秦王出于不希望赵国强大的目的，答应了燕国使者的要求，同意出兵救援燕国。可见，一个好的谋臣可以挽救一个国家。

三九、墨子见楚王

公元前 444 年，巧匠公输般为楚惠王制造了好多云梯，要去进攻宋国。

消息传到宋国后，宋国人心惶惶，墨翟也听说这件事了。他主张和平，反对战

争，为了制止这场掠夺性的侵略战争，墨翟不远千里，跋山涉水，从自己的家乡宋国来到楚国，脚上磨出了很厚的老茧。

墨翟到楚国后，求见公输般，对他说：“我在宋国久闻你的大名，今日特地前来求助，请你为我杀一个人。”

公输般说：“我是讲道义的，从不杀人。”

墨翟说：“听说你为楚王造了云梯，要用它进攻宋国。你既然在讲道义，从不杀人，却去进攻别人的国家，这是不杀少数人而杀多数人啊！请问进攻宋国，道义何在？”

公输般被说服了，对墨翟说：“你讲得有道理，但这事我说了不算，我介绍你去见楚王吧。”



墨子像

墨翟见了楚王，对楚王说：“假如现在有这样一个人，放弃了自己的雕花车子，却去偷邻人的破车；放弃了自己的锦绣衣服，却去偷邻人的粗布衣服；放弃了自己的精米白肉，却去偷邻人的糟糠。请问大王，这是什么人啊？”

楚王回答说：“这一定是个偷性成瘾的人啊！”

墨翟说：“楚国方圆五千里，宋国只有五百里，这就像雕花车子和破车一样；楚国有云梦泽，里面到处都是犀牛和麋鹿，江汉里的鱼、鳖、龟、鳄鱼天下最多，宋国却连雉鸡、野兔、鲫鱼都没有，这就像精米白肉和糟糠一样；楚国有松树、梓树、楠木、樟木，宋国连大树都没有，这就像锦绣衣服和粗布衣服一样。臣认为大王派兵去攻打宋国，和这个有偷癖的人是一样的。”

楚王说：“说得好，寡人不去攻打宋国就是了。”

墨翟用他的智慧和辩才制止了一场不义的战争。

智慧点拨

墨翟是中国战国时期著名的思想家、政治家、军事家、社会活动家和自然科学家。他首先提出了“兼爱”、“非攻”等观点，创立了墨家学说，并有《墨子》一书传世。墨学在当时影响很大，与儒家并称“显学”。墨子还在名辩说方面有所成就，成为战国时期名辩思潮的渊源之一。《战国策》中记载了墨翟与公输般和楚王的一番论辩，并且成功地阻止了楚王做出的讨伐宋国的决定，用兼爱替代仇恨，用和平替代战争是墨子的一贯主张，具有人道主义的意义。

四〇、贤人退兵

知伯是晋国的六卿之一，他野心勃勃，不但想独吞晋国，还想攻灭卫国。

卫国原来本是周武王封给纣王儿子武庚的领地。后来，武庚发动叛乱，又改封武王少弟康叔于卫国。

知伯为了麻痹卫君，使他不设防，特地派人送给他骏马四匹，白璧一双。卫君接了礼物，心中大喜。卫国群臣听说此事后，都来祝贺卫君，惟有南文子面带忧色。

卫君见了，问南文子说："大国主动向我们表示友好，你为什么面有忧色啊？"

南文子说："主公，无功受赏，无故受赠，不可不找找原因啊！骏马四匹，白璧一双，这是小国送给大国的礼物，而今却由大国送给了我们这个小国，这很不正常。主公，请你早做准备，提防知伯为好。"

卫君听了，这才警觉起来，马上派人通知边境守将严加设防。

知伯送礼后，以为卫君乐而忘忧，便率大军进攻卫国。到了卫国边境，这才发现卫国早已在边境屯驻重兵了，不由得叹道："卫国一定有贤人，已经知道我们的计谋了。"说罢，只好班师而回。

卫君幸有南文子提醒，才避免了亡国之祸。

知伯想偷袭卫国，就让他的儿子假装逃亡，要求到卫国躲藏。

卫臣南文子说："知伯的儿子颜是个君子，知伯十分宠爱他。如果没有大罪而逃亡，其中一定有诈。"就派人去边境迎接，告诫说："随行车辆如果超过五乘，千万不要接纳。"

知伯听说后就打消了攻卫的念头。

智慧点拨

如果没有南文子的提醒，卫君还沉浸在知伯向他送来丰厚礼物的喜悦中，沾沾自喜。认为大国向小国送礼，是自己莫大的荣耀。幸好卫君身边还有头脑清醒的大臣南文子提醒了卫君，在边境驻扎重兵，这才避免了知伯的偷袭，让知伯的如意算盘落了空。但是知伯并没有就此罢手，他还让自己的儿子假装逃亡到卫国，没有想到的是，知伯的圈套再一次被南文子戳穿。因为卫君身边有这样富于智慧的大臣，所以知伯没有在卫君这里讨到便宜。但是，如果卫君不能相信南文子的话，他所有的智慧都不可能派上用场。所以说，卫君还是一位比较容易接受意见的君主，因而才能发挥贤臣的作用。

四一、两面讨好的胡衍

秦军围攻卫国的蒲，胡衍对樗（音 chū）里疾说："您围攻蒲是为了魏国呢？还是为了秦国，如果是为了魏国那自然好，可是如果为了秦国就没有什么好处了！

卫国之所以还可以称为卫国，只是因为还拥有蒲地的缘故，如果秦国想占领蒲，卫国肯定会屈服合并于魏国。魏国失去河西的领土后之所以没能夺回来，是因为国家弱小。如果卫国合并于魏国，魏国肯定会强大，魏国强大的那一天，河西的领土就危险了。何况秦王只看您做事情的结果，如果损害了秦国的利益，反而对魏国有好处，秦王一定会怪罪您的。”

樗里疾问：“那怎么办？”

胡衍说：“您放弃蒲邑不要攻击，我进蒲城把这事告诉守将，让卫君感谢您。”

樗里疾说：“好吧。”

胡衍就进了蒲城，对守将说：“樗里疾先生知道蒲城危急了，他说：‘我一定要占领蒲。’现在我可以让他放弃蒲而不攻击。”

蒲城守将大礼参拜，送给胡衍三百镒黄金并说：“如果秦军真的撤走，我会在卫君面前美言您的。”

胡衍既从蒲城得到了黄金，又使自己得到了卫国的尊重。樗里疾也得到了三百镒黄金回国去了，还使得卫君对他感激不已。

智慧点拨

胡衍对樗里疾分析了对进攻卫国是对魏国有利而对秦国无益的行为，于是，樗里疾停止对卫国的进攻。然后胡衍又向卫国的守将夸大了自己让秦国军队停止进攻的作用，使得卫国的守将对他无比感激。这种两面讨好的做法，在战国策士当中非常流行，他们的突出特点就是用言辞说动对方，让对方按照自己预定的方式做出决定，让别人跟随自己的指挥棒转，然后从中获得好处。

四二、先下手为强

公孙衍发动赵、魏、韩、燕、中山五国称王，只有中山最后建立王号。为此，齐国闭塞边关，不让中山国的使者通过，还说：“我们齐国是万乘强国，而中山只是个千乘小国，怎么可以和我们齐名呢？”准备割让平邑贿赂燕、赵两国，一起出兵攻打中山。

中山相蓝诸君非常担心这件事，张登就问蓝诸君：“您为什么要害怕齐国呢？”

蓝诸君回答道：“齐国是万乘强国，因为和中山齐名而感到耻辱。不惜割让土地贿赂燕、赵两国，让它们一同出兵攻打中山。燕、赵喜欢虚名又贪图土地，我担心它们不会让我们安生的！情况严重的话会危及国家安全，最好也会被迫废弃王号。我又怎么能不忧虑呢？”

张登就说：“我会让燕、赵两国坚定地帮助中山并让中山称王，事情可以解决。您想得到这样的结果吗？”

蓝诸君说：“这正是我想得到的呀！”

张登说：“那请您把自己当作齐王，让我来游说您。您如果觉得可以，我就去齐国。”

蓝诸君说：“我非常愿意听您如何说。”

张登进入游说状态，表演起来：“大王您之所以不惜割让土地贿赂燕、赵两国，共同出兵攻打中山，实际上只是为了阻止中山称王而已。齐王会说：‘当然’。我就说：可是大王这样做，既破费又危险。割让土地给燕、赵，是让对手强大的行为；出兵进攻中山，是齐国首先发难。大王干了这两件事，可要求中山的却未必能得到。大王如果采用我的主意，既不割地也不出兵，中山的王号就可以废掉。齐王一定会问：‘你的主意是什么？’”

蓝诸君忍不住插嘴问：“那么您的主意是什么呢？”

张登回答：“我会说：大王您派出特使，让他去通告中山君：‘我之所以关闭边塞不通使者，只是因为你和燕、赵两国私下里相互称王而没有通知我的缘故。如果大王能劳驾前来与我会晤，我会帮助您称王的。’中山国担心燕、赵两国不会让自己安生，现在齐国又说‘要帮助称王’，中山君肯定会避开燕、赵单独与大王会晤的。燕、赵听说此事，一定会愤怒地与中山断绝关系，大王也与中山断绝关系，这样，中山国就孤立了。既然孤立了它又怎么能不废掉王号呢？我用这样的话游说齐王，齐王会听从吗？”

蓝诸君回答：“这样说他一定会听从的。可是这么做明明是废王号，又怎么能说是保留它呢？”

张登说：“这正是让王号保留的办法啊！齐国用那样的话来说，我们趁机把话告知燕、赵两国但不去赴会，就可以取悦于燕、赵。而燕、赵两国一定会说：‘齐国准备割让平邑贿赂我们，不是想阻止中山称王，而是想离间我们和中山的关系以便它自己去亲近中山。’这样一来，即使是有一百个平邑，燕、赵两国也不会接受的。”

蓝诸君说：“好啊！”

张登说：“请您给我多准备些随行车辆和钱财，我去说服田婴。”于是，中山君就给他准备了车马，派他到齐国去。

张登见到田婴，对他说：“我听说您想废掉中山的王号，准备和赵、魏一同讨伐中山，您错了！像中山那样小的国家遭到三国军队的攻击，不要说是废王号，再苛刻的条件它也会答应的。但是中山一旦恐惧，就会因为魏、赵废弃王号而全力依附它们。这样一来，您就等于是替赵、魏两国驱羊入口了，对齐国没有好处的。怎么能比得上让中山停止称王而来侍奉齐国呢？”

田婴问：“你说怎么办？”

张登说：“如果您邀请中山君和您会谈，并允许他称王，中山君一定会十分高兴地与赵、魏断绝关系，赵、魏一怒之下进攻中山，中山一定会因为恐惧停止称王并侍奉齐国。只要它们害怕亡国，您就可以让它废掉王号而保全国家，这要比替赵、魏驱羊入口好。”

田婴说：“可以。”

齐臣张丑对田婴说：“这样做不行！我听说想得到同一件东西的人相互嫉妒，而担心同样灾祸的人则相互亲近，现在五国同时称王，齐国不愿意。这就是说它们

的追求都是要称王，而共同担心的是齐国。如果邀请中山君会谈并允许他称王，等于是把五国之间的怨恨加到了齐国身上。把王号送给中山而阻止其他四国称王，四国就会感到寒心，一定会抢先同时称王并互相结盟，这样您虽然控制了中山，却失去了其他四国。况且张登这个人经常为中山君策划阴谋，不能相信他会使齐国得到好处。”

田婴不听他的劝告，果然邀请中山君会晤并允诺让其称王。

张登趁机对赵、魏两国说：“齐国是想进攻河东了。怎么知道的呢？齐王一向认为与中山一起称王十分耻辱，可现在却邀请中山君会晤并允许他称王，是想借助中山国军队的支持。这怎么比得上贵国先与中山同时称王，以阻止齐与中山的会晤呢？”赵、魏两国答应了。

果然，赵、魏送给中山君王号并与之亲近，中山就和齐国绝交，反过来和赵、魏两国结盟了。

智慧点拨

战国时期，诸侯国之间的结盟或者翻脸就如同家常便饭一样容易，齐王依仗自己的实力，认为中山国这样的小国根本不配称王，所以决定予以讨伐。但是经过中山国的使者的一番游说之后，齐国又成了中山国称王的坚定支持者。可见国与国之间的反对和支持，结盟和背叛都这样易如反掌，很多决定的制定都是根据谋士的分析，可见一个国家拥有口才极好的游说之士就等于有了胜利的保障。

四三、聪明过了头

有一年，中山王命令大臣司马喜出使赵国。司马喜到了赵国，办完公事后，顺便对赵王说：“不才很想出任中山国的相国，请大王予以支持。”赵王见他为人干练，便答应了。

司马喜回国后，中山国大臣公孙弘察知了这件事。一天，中山王外出，司马喜为他驾车，公孙弘坐在车右陪乘。

走着走着，公孙弘对中山王说：“作为大臣，利用大国的威力，为自己谋求相位，大王应该如何对待这种人呢？”

中山王说：“寡人要吃掉他的肉，决不分给任何人。”

司马喜一听这话，顿时吓坏了，慌忙在车前的横木上叩头说：“臣自知死期到了。”

中山王问道：“你在说什么？”

司马喜回答说：“臣愿意受罚。”

中山王说：“走吧，我知道了。”

过了一段时间，赵王派来使者，为司马喜求相，说：“我们大王认为司马喜德才兼备，应该出任中山国的相国。”

中山王听了这话，认定这是公孙弘搞的鬼。

公孙弘见势不妙，吓得连夜逃走了。

智慧点拨

公孙弘为了整倒对手，到中山王那里去告恶状，结果公孙弘的对手司马喜是一个老奸巨猾的人，听到风声不好，急忙向君王请罪，为自己开脱了罪名。等赵国的使者再来替司马喜出头的时候，中山王反而会怪公孙弘多事了。由此可见，在君王身边工作的人，不怕犯错误，就怕不会为自己开脱。公孙弘不但没有将对手扳倒，反而搬起石头砸了自己的脚。

四四、一举三得

司马喜三次出任中山国的相国，但中山王的宠妃阴简常常刁难他，使他十分苦恼。中山国有个大臣叫田简，为人很聪明，他见司马喜常常苦恼，便想帮他的忙。

这一天，田简对司马喜说："听说大王要派人到赵国去出使，人选还未确定。你何不亲自走一趟，顺便对赵王夸一夸阴妃如何如何漂亮。赵王听说后，一定会派使者前来向大王要阴妃的。如果大王同意将阴妃献给赵王，你在朝中就不会有麻烦了。如果大王不答应，你便顺水推舟，劝大王立阴妃为王后。那时，阴妃一定感激你，再也不会刁难你了。"

司马喜一听，高兴地笑了，说道："这倒是个好主意。"

司马喜依计而行，对中山王说："大王，臣有削弱赵国、让中山国强大起来的计策。"

中山王一听，高兴地说："寡人很想听听，你讲讲吧。"

司马喜说："臣现在还不能说，得先到赵国考察一番，看看他们国家的地形，人民的贫富，君臣的贤愚，然后才能定计。"

中山王信以为真，立即派司马喜到赵国去出使。

司马喜见到了赵王之后，对赵王说："我听说赵国有许多能歌善舞的美丽姑娘。这次我来赵国，路过边境进入城市，观察百姓的各种风俗习惯，长相容貌，还没有发现特别美丽的姑娘。我去过的地方多了，周游各地无所不至，可从来没有见过像中山国的阴姑娘那样美貌的女子。不知道的人都以为是天仙下凡，她的美丽确实难以用语言描述。她的面容姿色本来就已超过常人，至于从她的眉目、鼻梁、脸蛋、双鬓、额头看，她只能贵为帝王的王后，不能屈为诸侯的嫔妃。"

一席话说得赵王意荡神迷，他非常高兴地问："我想把她要来，怎么样？"

司马喜回答："我心里总认为她非常美貌，不知不觉就说了出来。如果大王想要她，我就不敢再说什么了，希望大王不要把我说的话泄露出去。"

司马喜辞别赵王回国，对中山王说："赵王不是贤明的君主。他不讲究道德，只喜欢美色，不施行仁义，只依靠武力。我听说他要索取一个叫'阴姬'的女子。"

中山王听罢，脸色大变，很不高兴。

司马喜又说："赵国是强国，他会一定要得到的。大王如果不给，国家就危险了；如果给了，会被诸侯们笑话的。"

中山王问："那该怎么办呢？"

司马喜回答："大王立她为王后，让赵王死了这条心。世上没有索取别国王后的，即使想要索取，邻国也不可能给啊。"

中山王就立阴姬为王后，而赵王也就没有提出要求。

不久，赵王真的派使者来讨阴简了。听说阴简是王后，赵国使者只得回去报告赵王。

赵王说："原来阴简是王后啊，那就算了。"

阴妃一夜之间成了中山王的王后，对司马喜感激不尽，再也不为难他了。

智慧点拨

田简不愧为江湖老手，给司马喜支的这一招既阴险又狠毒，让司马喜借故出使赵国，然后故意放出风来，让贪婪而好色的赵王向中山国索取阴妃，如果中山国将此女拱手相送，这样就为司马喜除去了眼中钉、肉中刺，如果中山王不肯献出此女，司马喜又鼓动中山王立她为王后，将这个巨大的人情卖给阴氏，这样一来，她也不好意思继续为难司马喜了。为了实现他的这个计谋，竟然把两个国君玩弄于股掌之中，计谋之深，心思之密，不能不令后人叹为观止。

四五、忠贞的白起

秦昭王在休整军队、修缮兵器之后，又想出兵伐赵。武安君白起劝阻道："不能这样做！"

昭王说："前年国库空虚，百姓饥寒，您不估量百姓的能力，要求补给军粮以供您灭亡赵国。现在我休养了百姓士卒，存储了军粮，使得军队的供给可以超出原先的一倍，您却说'不能这样做'，理由是什么？"

武安君说："长平战役，秦军大胜而赵军大败，秦国人高高兴兴，可赵国人忧愁恐惧。秦国战死的人都得到丰厚的安葬，负伤的也得到精心的治疗，那些在战争中立功受奖的人，整天饮酒享宴，欢庆胜利，极大地浪费了财物。赵国人则战死的无法收尸安葬，负伤的得不到起码的医治，痛哭哀伤，人们共同忧虑国家的命运，努力劳动耕作，生产财富。因此，现在大王即使出动两倍于原先的军队恐怕也不能取胜，因为我估计赵国的守备防卫能力会是原先的十倍！从长平之战后，赵国的君臣忧虑恐惧，勤力政事，早早上朝，很晚才退朝。带着丰厚的礼物，用谦恭的言辞去交好各个邻国，和燕、魏、齐、楚都建立了同盟关系。他们把全部的精力都放到考虑如何防备秦国的事情上了。赵国现在国内盈实，外交成功。在这种时候，是不能攻打赵国的。"

昭王说："我已经出动军队了。"就派五大夫王陵率军攻赵。王陵和赵军交战失

利，损失了五个军营。

秦昭王想任用白起，白起推说自己有病不接受命令。昭王就派应侯范雎去见白起。

范雎见了白起，责备他说：“楚国领土方圆五千里，军队上百万，您上次只率领几万秦军攻入楚国，占领了鄢、郢等地，焚烧了楚国的宗庙，一直打到竟陵。楚国人震惊恐惧，把都城迁到东方的陈地，再也不敢向西发展；韩、魏两国相继出动了大批军队，您率领的士卒还不及人家的一半，可是和它们在伊阙交战，大败两国联军，杀死敌人士卒达二十四万人，以至流出的血可以漂起盾牌，因为这个缘因，韩、魏两国到现在还屈服称臣。这都是您的功劳，天下的人没有不知道的。如今，赵国的士卒已有十之七八死于长平之役，国内十分虚弱，所以我才大规模调集军队，使秦军的人数达到赵军的两倍，希望您能率军出征，一定要灭掉赵国。您曾经以少胜多，获胜如神，何况是以强击弱，以多敌少呢？”

白起说：“那个时候，楚王仗着他国家强大，不治理内政；楚国的大臣们又都相互嫉妒，专门谄媚君主。忠臣都被斥退疏远，百姓也就离心离德，城防多年失修，既没有贤良的臣下，又没有守卫的准备。所以我才能率军深入，攻下了很多城邑，拆毁桥梁，焚烧渡船以使得士卒能专心向前攻战，掠取城郊野外的庄稼补充军粮。那个时候，秦军中的士兵们都把军队当成自己的家，把将领当作父母，虽然并未盟誓，但都相亲相爱，并没有商议，但都相互信任。大家同心同德建立功业，宁死也不后退。至于楚国人因为在本土作战，都顾恋自己的家庭，因之有离散的心思，没有斗志。所以我才能获得胜利。伊阙战役时，韩僖侯指望魏国军队，不想让自己的军队先战；而魏国却准备把韩国的精锐部队作为前锋。两国军队各打算盘，不能同心协力。所以我就用疑兵与韩国军队对阵相持，同时集合主力出其不意地攻击魏军。魏军被打败后，韩军也自然溃退，我指挥军队乘胜追击，因为这个缘故取得了胜利。这都是计谋、天时、地利、军队的形势也就是自然所决定了的，又有什么‘如神’可言呢？



《东周列国志》版画之“败长平白起坑赵卒”图，讲述白起在长平之战中大败赵国，坑杀赵国降卒之事。

“现在秦国大败赵国于长平，没

有及时趁他们震惊恐惧的时候灭亡它，却因为赵国屈服就放弃了这个机会，使得赵国有时间发展农业积蓄军粮，养育孤儿充实军队，修理制造兵器加强守备，筑高城墙挖深护城河以加固城守。国君屈尊拜问臣下，大臣推心置腹结交勇士，像平原君那样的人，都让自己的妻妾去为士卒拆洗缝补。从而使得赵国君民一心，上下团结，就像勾践被围困在会稽山上的时候一样。如果现在去进攻它，赵国必然会坚守不出，想要挑动赵军出城决战是不可能的；围困赵都邯郸，肯定不会攻克；进攻其他次要城市，也未必能够占领；掠夺野外城郊，也不会有什么收获。军队一旦出动却不能取胜，各诸侯一定都有自己的想法，会出兵救赵。所以，我只看到这里面的害处，没有看到有什么好处。况且我又患病了，此次实在不能出征。”

应侯很羞惭地退了出来，把这些话报告给昭王。昭王说：“离了他白起，我难道就灭不了赵国吗？”于是，重新出动更多的军队，让王龁代替王陵指挥攻赵，围困邯郸长达八九个月，死伤了很多人也没能攻下来。赵王又派遣精锐的轻骑兵在后边打击秦军，秦军失利了好几次。

得到这个消息后，武安君就私下里跟人议论说：“秦王不听我的计谋，现在结果怎样呢？”

秦昭王听说这话，非常愤怒，就去拜访武安君，迫使他起来，说：“您即便有病，也要为我躺着指挥，能取得胜利，那是我所期望的，我会重重地赏赐您。可是您如果不去，我会恨您的。”

武安君叩着头说：“我知道出征的话，即使不能得胜我也能免除罪过；如不出征即使无罪，也不免被杀死。可是我只想让大王听听我的想法：放弃赵国休养生息，静观各诸侯国的动静，抚恤那些恐惧不安的，讨伐那些骄傲自大的，诛灭那些不讲道义的国君，用以号令天下诸侯，就可以夺得天下。又何必非要先灭赵国呢？这正是虽然暂时屈从了一个臣子却可以赢得天下，大王如果不明白我的苦心，一定要灭亡赵国以满足自己一时的意愿，从而降罪于我，那等于是战胜了一个臣子却损失了整个天下呀！战胜一个臣子的威严，哪里比得上战胜整个天下的威严呢？我听说贤明的君主热爱自己的国家，忠诚的臣子爱护自己的名声。被灭亡的国家难以复原，战死的士卒不能复生。我宁愿接受严酷的刑法被处死，也不能出任让军队蒙受屈辱的统帅。希望大王能明白这一点。”

秦昭王没有回答就转身离去了。此后不久，功勋卓著的武安君白起便被秦昭王赐死了。

智慧点拨

武安君白起为秦国建立了不朽的功勋，为后来的秦始皇统一六国奠定了雄厚的基础。武安君虽然一生功勋卓著，但是却因为秦王的好大喜功而受到了君王的憎恶，最后遭到被赐身死的悲惨结局。秦王一个错误的决定，致使自毁长城，所以在中国流传着“狡兔死，走狗烹，飞鸟尽，良弓藏”的说法。

本章释评

本章所讲的重点是“决”，决是决断的意思，决断主要是针对各种有疑难的问题做出决策，阐述了当机立断的重要性，本章所讲的五种可以立即决断的事情，都在游说之士中被广为应用。

第十二章　符言[①]第十二

阅读提示

一、作为领导者，应该修炼自己，其中，安详、从容、正心、沉稳是其必须具备的素质。

二、兼听则明，如果仅仅固守片面之词则会使自己的视野受到局限。

三、随意许诺则不威，轻易拒绝则会阻塞言路。

四、赏罚公正不仅能对下属的行为产生潜移默化的积极影响，而且更能恩泽四方。

五、处理事情不能感情用事，而是要根据客观规律来办，这样才会上下一心，提高整体素质。

安、徐[②]、正、静，其被节[③]无不肉。善与而不静，虚心平意[④]，以待倾损[⑤]。右主位[⑥]。

①符言：是指言语和事实像符契一般完全吻合，符是符契、符节。我国早在汉代就把有节的竹片加以中分，由两人各持一片，日后各拿这一片竹的人，只要把两片竹完全合在一起，连竹节都像原来那样吻合，那就证明是他本人或其代理人。到后来，改竹片而用木片或纸片等，并在上面加盖印记，而且是从印的中间切断分别使用。这种印叫"骑缝印"。还有人主张所谓"符言"，乃是"会符之言"的简称。

②徐：静而缓的意思。

③被节：被是赶上的意思。被节意谓赶上他人的节度。

④虚心平意：胸怀广阔，意念开朗，平心静气。

⑤待倾损：对待倾轧和损害。

⑥主位：身居君主之位的人。即文中应保持安、徐、正、静态度的人。

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心虑者，则无不知。辐凑并进，则明不可塞。右主明[①]。

①主明：身为君主者应该明察，即用天下之耳来观察。

听之术曰："勿望而许之，勿坚而拒之[①]。"许之则防守，[②]，拒之则闭塞[③]。高山仰之可极，深渊度之可测；神明之位术正静，其莫之极

欤[4]！右主听[5]。

①勿望而拒之：如果听信众人之言，要广泛接受而不加以拒绝，这才是为人君者最重要的态度。

②许之则防守：假如听信善言，众人就会归服以保卫君主，也就是能转危为安。

③拒之则闭塞：假如拒绝采纳臣民的进言，那么民心必然离叛，使君主和臣民之间的通路闭塞。

④高山仰之可极……其莫之极欤：山的高度和渊的深度固然能够测量，但是神明的位术却是正静的，绝对无法像测量山河一般来测量。

⑤主听：君主对于听信人民言论之术，必须具有广大的胸襟度量。

用赏贵信，用刑贵正。刑赏信正，必验[1]于耳目之所见闻，其所不见闻者，莫不暗化矣。诚畅于天下神明，而况奸者干君？右主赏[2]。

①验：检验查验。与证据互相对照，以便明了真相。

②主赏：君主一定要赏罚必信。

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方、上下、左右、前后，荧惑[1]之处安在？右主问[2]。

①荧惑：即火星。

②主问：为人君者问，必须得到天时、地利、人和。

心为九窍[1]之治，君为五官[2]之长。为善者，君与之赏，为非者，君与之罚。君因其政之所以求，因与之，则不劳。圣人用之，故能赏之。因之循理，故能久长，因求而与，悦莫大焉。虽无玉帛[3]，劝同赏矣。右主因[4]。

①九窍：是出入空气的小穴，人头上共有七个小穴，口、两耳、两眼、两鼻孔，也称为“七窍”。另外加上两个便孔，称为“九窍”。

②五官：指人的五种官能，即：视、听、味、嗅、触。

③玉帛，指玉和绢而言。两者都是贵重品。

④主因：君主最主要的是服从真理。

人主不可不周[1]，人主不周，则群臣生乱。寂乎[2]其无常也，内外不通，安知所开？开闭不善，不见原也[3]。右主周[4]。

①不可不周：君主必须广泛地知道世间的一切道理。

②寂乎：形容没有人声，很安静。

③不见原也：不知道为善的源头在哪里。

④主周：为君主者必须遵循事物本身的规律，全盘考虑事物。

一曰长目[①]，二曰飞耳[②]，三曰树明[③]。千里之外，隐微之中，是谓"洞"。天下奸，莫不暗变更。右主参[④]。

①长目：能看到很远的事物，犹如千里眼。
②飞耳：用天下之耳来听，也就是千里耳。
③树明：用天下之心来想，自然全面清晰。
④主参：是君主所应该用的各种东西。这就是长目、飞耳、树明。

循名而为[①]实，安而完；名实相生，反相为情；故曰："名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。"右主名[②]。

①循名而为：名，名分。实，实际，实在之物。采取符合名分的行动。
②主名：君主必须探取恰如其分进行统治的技术。

[译文] 身居君主之位的人，如果能够做到安详、从容、正心、沉稳，既会怀柔又能节制，愿意给予并与世无争，这样就可以心平气和地面对天下纷争了。以上主位。

眼睛最重要的功能就是明亮，耳朵最重要的功能就是灵敏，心灵最重要的功能就是智慧，人君如能用全天下的眼睛去观看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么不知道的。如能将这些集于一身，那么君主就可明察一切，无可闭塞。以上主明。

听取情况的方法是：不要远远看见了就随便答应，也不要远远看见了就随便拒绝。假如答应别人，就要守信，自然就会多一层保护；假如随便拒绝了就会封闭君主的言路。仰望高山是可以望见山顶的；测量深渊是可以测到渊底的；而圣人的处事方法，其端正沉稳是无法测其高深的。以上主听。

奖赏时，最重要的是守信用，刑罚时，最重要的是公正。处罚与赏赐的诚信和公正，必须让臣民亲身见闻，这样对于那些没有亲眼看到和亲耳听到的人也有潜移默化的作用。君主的诚信如果能够畅达于天下，神明也会前来佑护，又何惧那些奸邪之徒冒犯主君呢？以上主赏。

一叫做天时，二叫做地利，三叫做人和。四面八方，上下、左右、前后不清楚的地方在何处呢？以上是主问。

心是九窍的统治者，灵则是五官的首长。做好事的臣民，君主给他们赏赐；做坏事的臣民，君主给他们惩罚，君主根据臣民的政绩来予以任用，斟酌实际情况给予赏赐，这样就不会劳神费力了。圣人这样做了，才足可称赞。因而只有遵循客观规律，才能长久安稳。根据所求而予之，会使对方喜悦之至。虽然没有什么珍宝重物，勉励与赏赐也是一样的。以上是主因。

作为人主必须广泛了解外界事物，如果做不到这样，就容易发生社会骚乱，整个世间鸦雀无声是不正常的，内外没有交往，怎么能知道世界的变化！开放与封闭如不适当，就无法发现事物的善恶。以上是主周。

人君首先要有天下之眼观世界，其次要有天下之耳听人间，第三要有天下之心思考万物。如果在千里之外，隐隐约约，渺渺茫茫之中有个“洞”，即使在那“洞”的黑暗中藏了奸邪，也可以“洞察”到他们。以上是主参。

按照名分去做事，按着事实来决断。名实相互助长，相反而相依。适当的名称产生于客观事物，而客观事物产生于有关道理，道理产生于决定事物的法则，法则产生于大地之间的智慧，智慧产生于万物之间的协调。以上是主名。

鬼谷智囊

一、吕相绝秦

鲁成公十一年（公元前580年），秦、晋两国为了两国的和平，准备在令狐这个地方会盟。晋厉公先到达，但是秦桓公却不肯渡过黄河，而是驻扎在河西的王城，派遣大夫史颗去河东与晋厉公会盟，然后晋国又去河西和秦桓公会盟。士燮说：“这样的结盟有什么好处呢？本来斋戒结盟就是用来表示诚信的，约定地点会见，这是信用的起点。如果开始就不讲信用，难道还能说有诚心吗？”果然，秦桓公回去后就背弃了与晋国的和约。

鲁成公十三年（公元前578年）四月初五，晋厉公派吕相（即魏椅之子魏相）出使，宣布与秦国断绝友好关系。他说：“过去我们晋献公和秦穆公友好，两国合力同心，用盟誓加以申明，再用婚姻加深这种关系。后来上天降祸晋国，让晋文公流亡到了齐国，晋惠公流亡到了秦国。晋献公不幸去世，秦穆公不忘记过去的友好情谊，使我们的晋惠公得以在晋国主持祭祀。但可惜的是，惠公不能完成更重大的功勋，发动了韩地的战役，他后来心中也很后悔，以此成就我们的文公，让他回国即位，这也全仗穆公的成全。

“文公亲自身披甲胄，跋涉山川，逾越艰难险阻，征服东方的诸侯，虞、夏、商、周的后代，都向秦国朝见，这也就报答了秦国过去的恩德了。郑国入侵犯了君王的边境，我们文公率领诸侯与秦国一起包围郑国。秦国的大夫没有询问我们国君的意见，擅自和郑国订立了盟约。诸侯们憎恨这件事，打算和秦国拼命，文公害怕这样的结果，于是安抚诸侯，才使秦军得以安然返回，这也就是我国有功于秦国的地方了。

“文公不幸去世，你们穆公不但不肯前来吊唁，还蔑视我们故去的国君，以为我们襄公软弱，趁机进犯我们的殽（yǎo）地，断绝与我们的友好关系，攻打我们的城池，灭绝我们的滑国，离散我们的兄弟，扰乱我们同盟国之间的团结，企图颠覆我们的国家。我们的襄公虽然没有忘记你们国君昔日的勋劳，但更害怕国家的颠覆，这才有了殽地的战役。即使如此，我们仍然希望与穆公和解，可是穆公不听，反而靠拢楚国打我们的主意。老天保佑我们，楚成王丧命，穆公因此不能在我国得逞他的阴谋。

“秦穆公、晋襄公去世后，秦康公和晋灵公即位。康公是我们晋国的穆姬所生，但也想损害我们的公室，颠覆我们的国家，率领我国的坏人来动摇我们的边疆，所

以我国才和你们国家发生了令狐之役鲁文公七年（公元前620年）。但是康公还是不肯改悔，进入我国河曲，攻打我们的涑（sù）川，掠取我国的王宫，翦灭我国的羁马，于是我们之间才有了河曲之役鲁文公十二年（公元前615年）。你们东边的道路不通，那是由于秦康公同我们断绝了友好关系的缘故。

“等到君王您继承君位以后，我们的国君景公引领西望说：‘大概要安抚我们了吧？’但君王您也不肯屈尊和我们结盟，反而趁我国受到狄人祸难的时候，进入我国的河县，焚烧我国的箕地、郜地，抢割毁坏我国的庄稼，骚扰我国的边境，我国因此进行了辅氏之战（鲁宣公十五年）。



《东周列国志》版画之“晋襄公墨经败秦”图，讲述晋文公去世，在晋国国丧期间，秦国出兵伐晋之同姓郑国，晋军于崤山设伏大败秦军之事。

“君王您也后悔战祸的蔓延，而想寄福于先君晋献公、秦穆公的旧好，派伯车来对我们景公说：‘我要跟你同心同德、抛弃怨恨，重新修缮过去的情义，以追念先君的功勋。’盟誓还未完成，景公去世了，因此我们便和你们举行了令狐之会。但谁知您居心不良，背弃了盟约。白狄和君王您同在雍州境内，是君王您的仇人，然而是我们的姻亲。君王您前来命令说：‘我跟你攻打狄人。’我们国君不敢顾惜婚姻之谊，畏惧君王您的威仪，就向官吏下达了攻打狄人的命令。但君王您却又生出了二心，告诉狄人说：‘晋国将要攻打你们了。’对于君王您的做法，狄人表面上接受了，但内心十分厌恶，因此就告诉了我们。

“楚国人也很讨厌君王您的反复无常，也来告诉我们说：‘秦国背弃了与你们在令狐的盟约，而来和我国结盟。他们对着皇天上帝、秦国的三位先公、楚国的三王发誓说：我们虽然和晋国有来往，但只不过唯利是图。我们楚王讨厌他们的反复无常，因此将它公布给众人，以惩戒言行不一的行为。’诸侯们都听到了这些话，因此痛心疾首，所以都来亲近我们国君。我们国君率领诸侯前来听取君王的命令，只是为了缔结友好。君王您如果肯顾念诸侯，怜悯我们，赐给我们盟约，那是我们国君的愿望，就会率领诸侯心平气和地退走了，岂敢求取战乱？君王如果不肯施予大恩，我们国君没有本事，就不能够率领诸侯退走。谨把我们的想法全部披露给您的左右执事，请执事仔细权衡一下利害关系吧！”

两年前，秦桓公和晋厉公在令狐结盟后，又去召来狄人和楚人，想引导他们进攻晋国，诸侯因此与晋国亲近。这时，晋国的栾书率领中军，荀庚担任副帅；士燮率领上军，郤锜（xì yǐ）担任副帅；韩厥率领下军，荀罃担任副帅；赵旃（zhān）率领新军，郤至担任副帅；郤毅驾驭战车，栾鍼（zhēn）担任车右。孟献子说："晋国的将帅与士兵齐心协力，军队必然能建立大的功勋。"五月初四，晋军率领诸侯的军队和秦军在麻隧作战，秦军大败，晋军俘虏了秦国的成差和不更（秦爵位）女父。诸侯军队于是渡过泾水，到达侯丽然后回去了。

鲁成公十五年（公元前575年）六月，宋共公去世；八月，安葬了宋共公。这时的宋国，华元担任右师，鱼石担任左师，荡泽担任司马，华喜担任司徒，公孙师担任司城，向为人担任大司寇，鳞朱担任少司寇，向带担任太宰，鱼府担任少宰。荡泽打算削弱公室，就杀了应该继位的太子肥。

华元说："我任职右师，国君和臣子的训导，都是右师所负责的。现在公室的地位低，却不能拨正它，我的罪过大了。不能尽到职责，怎么还敢以得到宠信为满足呢?"于是就逃亡到了晋国。

华元和华喜是宋戴公的后代，公孙师是宋庄公的后代，其他六个大臣鱼石、荡泽、向为人、鳞朱、向带、鱼府都是宋桓公的后代。鱼石打算劝阻华元出逃，但是鱼府说："右师如果回来，必然要讨伐荡泽，这就将没有桓氏这一族了。"

鱼石说："右师如果能够回来，即使允许他讨伐罪人，他也必定不敢。而且他屡建大功，都城的人都亲近他，如果不让他回来，反倒要担心桓氏一族被全都城的人消灭，使我们祖先的神灵得不到祭祀了。而且右师即使讨伐荡泽，估计也不会牵连到向戌（向戌是华元同党，担任左师，也是桓氏一族），桓氏一族虽然灭亡了，但是只要有桓氏的后人向戌在，必然也只是亡掉一部分而已。"

于是鱼石在黄河边上截住华元。华元请求讨伐荡泽，鱼石答应了，华元这才回来。华元派遣华喜、公孙师率领国都的人进攻荡氏，杀了荡泽。《春秋》记载说"宋杀其大夫山"，说的就是荡泽背叛了自己的宗族。

鱼石、向为人、鳞朱、向带、鱼府都离开都城住在睢水旁边，华元派人劝阻他们，他们都不答应。

十月，华元又亲自去劝阻，他们还是不答应，华元就回来了。鱼府说："如果我们现在还不听从，以后就真的不能进入国都了。我看华元眼睛转动很快而说话很急，一定是有别的想法。如果他不是真心接纳我们，现在就已经离开了。"于是鱼石、向为人、鳞朱、向带、鱼府登上土丘远望，看到华元坐车疾驰而去。这五个人驱车跟随华元，走到国都的时候，华元已经掘开睢水堤防，关闭城门登上城墙了。于是他们五人就逃亡到了楚国。华元委派向戌担任左师，老佐担任司马，乐裔担任司寇，以安定国内百姓。

智慧点拨

做人做事，讲究信用是基本点。对人以诚信，人不欺你；对事以诚信，事无不成。作为个人，走在信用的生活道路上，必定会有一个问心无愧的归宿。作为集

体，讲信用就是捍卫你们的荣誉和凝聚你们的力量。讲信用难在持之以恒，信用就像一面镜子，只要有了裂缝就不能像原来那样连成一片。

二、晋楚鄢陵之战

鲁成公十六年（公元前574年）春，楚共王从武城派公子成用汝阴的田地向郑国求和。郑国于是背叛了晋国，郑国的子驷（公子騑（fēi））跟从楚共王在武城订立了盟约。

夏天，晋厉公将要讨伐郑国，士燮说："如果我们的愿望得到满足，诸侯都会背叛楚国，那么晋国的危机也可以得到缓解。如果听任郑国一个国家背叛，晋国的忧患也可能马上就要来了。"栾书也说："决不能在我们执政的时候失去诸侯，一定要攻打郑国。"

于是晋厉公下令发兵，栾书率领中军，士燮担任副帅；郤锜率领上军，荀偃担任副帅；韩厥率领下军；郤至担任新军的副帅；荀罃留守国内。先派郤犨（chōu）到卫国，然后又到了齐国，请求两国出兵支援。栾黡到鲁国请求援兵，孟献子说："晋国一定可以获胜。"四月十二日，晋国军队出发。

郑国人听到晋国出兵，就派使者报告楚国，姚句耳也和使者一起前往。于是楚共王发兵救援郑国，由司马子反率领中军，令尹子重率领左军，右尹子辛率领右军。楚军路过申地时，子反进见申叔时，问："这次作战的结果会是怎样？"

申叔时回答说："德行、刑罚、和顺、道义、礼法、信用，这是战争的手段。德行用来施加恩惠，刑罚用来纠正邪恶，和顺用来侍奉神灵，道义用来确立利益，礼法用来适应时宜，信用用来守护事物。人民生活丰厚，德行就端正；一切举动有利于百姓，事情就合于法度；时令合适，万物就会有所成就；这样就能上下和睦，相处没有矛盾，任何需求都可以得到满足，各人都知道行动的准则。所以《诗经》中说：'安置我的百姓，无不合乎准则。'这样，神灵就会关照他，让他四时没有灾祸，老百姓生活富裕，齐心听从政令，莫不竭尽全力服从上面的命令，不惜牺牲性命来补充死去战士的空缺。这就是战争能够胜利的原因。现在楚国在内部抛弃了他的百姓，在外部断绝了他的友好；立下誓约却说话不算话，亵渎了神灵；违反时令发动战争，使百姓疲于奔命以求自己快意。人们不知道什么是信用，进退都会获罪。人们为他们的结局担忧，还有谁肯牺牲性命作战呢？您努力吧，我想我不会再看到您了。"

姚句耳先回到郑国。子驷向他了解情况，姚句耳回答说："楚军行动迅速，但是经过险要的地方行列不整齐。行动太快考虑就会不周，军容不整队列就会散乱。考虑不周、队列散乱，还凭什么去作战？楚国恐怕要有灾难了。"

五月，晋军渡过黄河。听到楚军将要到达的消息，士燮想退兵回去，他说："我们假装逃避楚军，这样就能缓和晋军的忧患。再说大会诸侯，不是我所能做到的，还是把它留给有能力的人去干吧。我们只要群臣和睦，以侍奉国君，这就足够了。"

但是栾书说："不行。"

六月，晋、楚两军在鄢陵相遇。士燮不想作战，郤至说："韩地之战（鲁僖公

十五年)，我们惠公不能胜利归来；箕地之战（鲁僖公三十三年)，先轸牺牲，不能回国复命；邲地之战，荀林父战败，这都是我们晋国的耻辱。你也知道先君的这些战事，现在我们如果再逃避楚国，就更是增加了我们的耻辱。"

士燮辩解说："我们的先君屡次作战都是有原因的。秦国、狄国、齐国、楚国都是强国，如果不尽自己的力量，我们子孙将会进一步被削弱。现在齐、秦、狄三强已经顺服，敌人只有一个楚国了。只有圣人才能做到既无外忧又无内患，我们都不是圣人，即便消除了外患，内忧也必然会随之而来。何不放过楚国，让它成为我们外部的威胁，而消除内忧的发生呢?"

五月三十日清晨，楚军逼近晋军摆开阵势，晋国的军官对此感到十分担心。范匄（gài）(即士燮之子士匄）急步上前，说："请填井平灶，摆开阵势，放宽队列之间的距离。晋、楚谁胜谁败，都是上天决定的，我们只管尽力做好自己该做的事，担心什么呢?"他父亲士燮拿起戈追赶着打他，说："国家的存亡完全在于天意，你这个小孩子知道什么?"

栾书说："楚军轻佻，我们只要严阵以待，三天之后他们必定会撤军。趁他们撤退的时候追击，我们一定可以大获全胜。"

郤至说："楚军有六大弱点，不能失去这样的好机会。他们的两个卿子重和子反互相敌视；楚王的亲兵尽用旧家子弟，已经又疲又老；郑军列阵而军容不整；蛮人军队连阵势都未列；月末晦日不宜列阵作战，对方却不加忌讳；楚军士兵在阵中喧闹不安，阵势会合后本应肃静却更加喧闹。各军之间互相观望，毫无斗志。旧家子弟不一定是精兵强将，月末出兵又犯了大忌，我们一定可以打败他们。"

楚共王登上巢车，眺望晋国军队，子重让太宰伯州犁站在楚王身后。共王问："晋国军队的兵车向左右两个方向奔驰，这是什么意思?"

伯州犁回答说："这是在集合他们的军吏。"

共王又说："都集合到中军了。"

伯州犁说："这是在商量战略。"

共王说："帐幕张开了。"

伯州犁说："这是在他们的先君面前祈祷和占卜。"

共王说："他们又把帐幕拆散了。"

伯州犁说："这是准备发布战令了。"

共王说："那里很喧闹，而且尘土飞扬。"

伯州犁说："这是在填井平灶，准备摆开阵势了。"

共王说："他们都上车了，可是将领和车右又拿着武器下车了。"

伯州犁说："这是要听取军令。"

共王问："就要开战了吗?"

伯州犁说："还不能知道。"

共王说："他们上了战车，但将领和车右又都下来了。"

伯州犁说："这是在作战斗前的祈祷。"

伯州犁把观察到的晋厉公军队的情况告诉了共王。此时晋军方面的苗贲皇站在

晋厉公的旁边，也把楚王军队的情况告诉了晋厉公。晋厉公身边的人都说："楚国有伯州犁这样杰出的人才在那里，而且阵容强大，恐怕无人能挡。"

苗贲皇对晋厉公说："楚国的精兵，在于他们中军的王族而已。我请求把我们的精兵分开，去攻击他们的左右两军，并将三军集中攻击他们的中军，这样肯定能把他们打得大败。"

晋厉公让太史占筮，太史说："吉利。我们得到的是《复》卦，卦辞说：'南方的国家局促衰落，箭射它的国君，箭头射中他的眼睛。'国家局促衰落，国君受伤，不失败，还有什么呢？"晋厉公听从了建议，下令出战。

晋军前面有一片泥沼，于是都分左右绕开泥沼而行。步毅为厉公驾驭战车，栾鍼为车右。楚军则由彭名为楚共王驾战车，潘党担任车右。石首为郑成公驾战车，唐苟为车右。栾书、士燮带领他们的私族部队保护晋厉公前进。

晋厉公的战车陷进了泥沼，栾书本打算让晋厉公改乘自己的战车，但是他儿子栾（鍼）说："栾书您退下！您身负国家重任，哪能一个人专办一切事务呢？再说你侵犯别人的职权，这是冒犯；放弃自己的职责，这是怠慢；离开自己的部属，这是扰乱。有三个罪名在此，都是不能犯的。"说完栾鍼就举起晋厉公的战车，让他离开了泥沼。当时的礼制，在国君面前，臣子之间直呼对方的名字，所以栾鍼对他父亲说话也直呼其名。

在前一天，楚国潘旺的儿子潘党和神射手养由基把铠甲立着用箭射它，射穿了七层革甲，然后拿来给楚共王看，说："君王有我们两个这样出色的臣子，在这里还有什么可担心的？"楚共王发怒说："混账！如果明天早上作战，你们也这样射箭，将会因这种技艺而死！"

晋国的魏锜梦见自己射月亮，射中了，但自己退后却掉进了泥坑。于是他让人占卜，占卜的人说："姬姓为内姓，内为日；异姓为外姓，外为月；月亮，这一定是指楚王了。射中了他，自己又掉进泥里，你也一定会战死。"等到战斗开始，魏锜果然一箭射中了楚共王的眼睛。楚共王召来养由基，给他两支箭，让他射魏锜，结果养由基一箭就射中了他的脖子。



《东周列国志》版画之"报魏锜养叔献艺"图，讲述晋楚鄢陵之战中楚国神箭手养由基射死晋将魏锜之事。

魏锜立刻伏在弓套上死去，养由基拿着剩下的那一支箭回去向楚共王复命。

郤至三次碰到楚共王的亲兵，他见到楚共王，一定要下车，并脱下头盔，向前快步走过，以表示尊敬。楚共王派工尹襄送上一张弓去问候他，并说："正当战事激烈的时候，有一位身穿浅红色熟牛皮军服的人，真是君子啊！刚才看见我后小步快走的样子，恐怕是受伤了吧?"

郤至见到客人，脱下头盔接受问候，说："贵国君王的外臣我跟随我们国君参战，托君王您的福，我可以参与披甲的行列。因为身披盔甲，不能拜受您的问候。谨向君王报告我没有受伤，感谢君王惠赐给我的关心。由于战事的缘故，谨向使者肃拜，以表示我的敬意。"说完，三次向使者肃拜，然后才退走。

韩厥追赶郑成公时，他的御者杜溷（hún）罗说："是否赶快追上去？他们的御者屡屡回头，看追兵到哪儿了，注意力不在马上，可以赶得上。"韩厥说："不能再一次羞辱郑成公了。"于是就下令停止了追赶。

郤至继续追赶郑成公，他的车右茀翰胡说："另外派轻车从小道去截击，我从后面追上去，跳上他的战车把他俘虏过来。"郤至说："伤害国君是要受刑罚的。"于是也停止了追赶。

石首对郑成公说："从前卫懿公和狄人作战，由于不肯去掉他的旗子，所以才在荧泽被害。"于是把旗子放进弓袋里。唐苟对石首说："你在国君旁边，战败之军更需保护国君。我的地位不如你，你可以因保护国君而逃脱，那就请让我留下抵御追兵吧。"于是下车拒敌，最后战死。

楚军被逼到险阻的地方，叔山冉对养由基说："虽然国君有令，但是为了国家，你一定要射箭。"养由基就射晋军，射了两箭，都射死了目标。叔山冉举起一个晋兵掷过去，掷中了晋军的战车，折断了车前的横木。晋军于是停止了追击。

栾鍼见到子重的旗帜，请求说："楚国人说那面旗是子重的旗帜，那旗下的人恐怕就是子重吧？过去臣出使到楚国，子重问起我晋国的勇武表现在哪里，臣回答说：'喜好整齐，按部就班。'子重又问：'还有什么?'臣回答道：'喜好从容不迫。'现在两国交兵。不派遣使者往还，不能说是按部就班；临到事情就说话不算数，不能说是从容不迫。请求君王派人替我给子重敬酒。"

晋厉公答应了，派遣使者拿了一杯酒，到子重那里，说："我们国君缺少人手，要让栾鍼站在他身旁侍卫，所以栾鍼不能亲自前来犒劳你，而是派我代他送酒给您。"

子重说："栾鍼先生曾经跟我在楚国谈过话，一定是这个原因才给我送酒。他的记性很不错啊。"然后接过酒一饮而尽，遣回使者，又重新击鼓作战。从早晨开始作战，直至见到星星还没有结束。

子反命令军吏：视察伤情，补充徒兵车兵，修理盔甲武器，摆列战车马匹，鸡叫的时候吃饭，服从主帅的命令。晋国为此感到担心。苗贲皇通告全军说："检阅战车，补充士卒，喂好战马，磨快兵器，整顿军阵，排好队列，饱餐一顿，再次祷告，明天再战。"并且故意放松对楚国俘虏的看管，让他们逃走。

楚共王从逃回的俘虏那里听到这些情况，就召子反前来商量。但是子反的随从谷阳竖献酒给子反，子反喝醉了，不能进见楚共王，楚共王感叹说："这是上天要

让楚国失败啊！我不能等死。”于是趁夜逃走了。

晋军进入楚国军队的营地，又照着当年城濮之战的老例，留在楚军军营吃楚军丢弃的粮食，修整了三天。士燮站在晋厉公的车马前面，说：“楚君年幼，臣子们又没有能力，不然怎么会弄到这个结果？君王您要警惕啊！《周书》中说：‘天命不会一成不变。’说的就是只有有德之人才可以享有天命啊！”

楚军回国，路过瑕地时，楚共王派人对子反说：“城濮之战的时候，先大夫子玉让楚军全军覆没，当时国君不在军中。这次我在军中，你没有责任，是我的罪过。”子反拜了两拜，然后叩头说：“就算国君赐我一死，我也是死而不朽了。我的部下的确逃走了，这是我的过错。”子重派人对子反说：“当初令军队战败的子玉是什么下场，想必你也听说过了。你何不为自己考虑一下。”子反说：“即使没有子玉自杀一事，你让我去死，我也不敢苟活，而陷自己于不义之中啊。我让君王的军队遭到失败，哪里敢忘记以死来谢罪呢？”楚共王派人去阻止他，可是派去的人还没有赶到，他就自杀了。

智慧点拨

战争中需要严刑酷法，但真的善待更能促使他们齐心听从政令，服从命令，不惜牺牲自己的性命来完成前仆后继的使命。对于他人，多感念别人的恩德，即使别人冒犯了你，你也不太介意，这样，别人自然会为你的诚意所感动，进而回报你以真诚。假如你遇事总往坏处想，总以一种敌视的眼光看待他人，即使别人无意冒犯了你，你也耿耿于怀，甚至伺机进行报复，这样，别人即使本无敌意，也会最终被你推到敌对的立场上去。

三、鲁国驱逐叔孙侨如

鲁成公十六年（公元前574年），晋国在鄢陵之战前，曾经派使者到卫、齐、鲁等国请求援兵。当时，鲁国大夫叔孙侨如和鲁成公的母亲穆姜私通，他想除掉与他并立的季孙、孟孙两家，占取他们的家财。因此，鲁成公将要率军前去支援晋军时，穆姜送他，让他驱逐季孙行父和孟献子，成公把晋国的事告诉她，说：“请等我回来再听取您的命令。”

谁知穆姜并不体谅，还很生气，正好成公的庶弟公子偃、公子钼快步从旁边走过，穆姜指着他们说：“你要是不同意，他们都可以当国君代替你。”

成公听到后，就在坏聩略作停留，安排了对宫室的守卫，下令加强戒备，并让孟献子留守，然后才出行。结果去得晚了，没有赶上鄢陵的大战。

当年秋天，晋厉公在鄢陵大胜后，就召集鲁成公、齐灵公、卫献公、宋国的华元、邾国的国君在沙随会盟，商量攻打郑国的事情。叔孙侨如派人到晋厉公那儿告状说：“鄢陵之战的时候，鲁成公在坏隤等着，迟迟不肯离去，是在等待晋、楚两国胜败的结果啊。”当时郤犨统帅新军，同时兼做公族大夫，主持东方诸侯的事务。他从叔孙侨如那里拿了贿赂，于是在晋厉公那里诽谤鲁成公，晋厉公因此就不接见成公。

七月，鲁成公会合尹武公和各诸侯一起攻打郑国。将要出行时，穆姜又像上一次一样要求成公驱逐季孙行父和孟献子，成公又在宫中设置好防备以后才出行。

叔孙侨如派人告诉晋国的郤犨："鲁国有季氏、孟氏，就好比晋国有栾氏、范氏一样，政令就是在他们那里制定的。现在他们商量说：'晋国的政令出自不同的家族，这是无法服从的。我们宁可侍奉齐国和楚国，哪怕亡国，也不跟从晋国了。'晋国如果要在鲁国行使自己的意志，就请在晋国留住季孙行父，杀了他，我在国内把留守的孟献子杀死，然后侍奉晋国，再不会三心二意了。鲁国没有三心二意，其他小国一定也会服从晋国。不这样的话，季孙行父回国后就必然背叛晋国。"

九月，晋国人在苕（音 sháo）丘拘禁了季孙行父。鲁成公得以返回，在郓（音 yùn）地停留，并派子叔声伯到晋国请求释放季孙行父。郤犨说："如果你肯帮忙，让鲁国除掉孟献子，并听任我们留下季孙行父，那么我们对待您会比对鲁国的公室还亲。"子叔声伯有一个表妹嫁给了郤犨，所以郤犨拿这话来利诱他。

子叔声伯回答说："叔孙侨如的情况，你也一定听说了。如果铲除孟献子和季孙行父，这是严重地抛弃鲁国、怪罪我们国君的行为。如果你们还不嫌弃鲁国，我们又得以托周公的福，让我们国君能够侍奉晋国国君，那么孟献子和季孙行父这两个人，就是鲁国的社稷之臣。早晨杀掉他们，鲁国晚上就会灭亡。鲁国的疆土，靠近晋国的仇敌齐国和楚国，如果鲁国灭亡，土地并入你们的敌国，那时还来得及补救吗？"

郤犨说："我可以为你请求封邑。"

子叔声伯说："我婴齐（婴齐是子叔声伯的名）是鲁国的小臣，岂敢依仗大国以求取丰厚的官禄？我奉我们国君的命令前来请求，如果能够得到所请求的，你给我的恩赐就够多的了，还能有什么其他的请求呢？"

士燮对栾书说："季孙行父在鲁国辅助过两个国君，他的妾不穿丝绸，马不吃粟米，难道他不是忠诚之人吗？相信奸邪小人，舍弃忠良，还怎么对付诸侯？子叔声伯接受国君的命令，没有任何私念，为国家考虑而没有二心，为自己打算而不忘国君。如果拒绝他的请求，这是舍弃善人啊！你还是考虑一下吧！"于是晋国允许鲁国讲和，赦免了季孙行父。

十月，鲁国放逐了叔孙侨如，并且和大夫们举行了盟誓。叔孙侨如逃亡到齐国。十二月，季孙行父和郤犨在扈地结盟，回国后暗杀了公子偃，又把叔孙侨如的弟弟叔孙豹从齐国召回，立为叔孙氏的继承人。

叔孙侨如在齐国，齐灵公之母声孟子和叔孙侨如私通，让他位于世袭上卿高氏、国氏之间。叔孙侨如说："我不能再次犯罪了。"于是就逃亡到了卫国，也位列客卿之间。

齐大夫庆克与齐灵公的母亲声孟子私通，曾经穿着女人的衣服和女子一起坐车进入宫室的小门，结果被鲍牵（鲍叔牙的曾孙）看见。鲍牵告诉了国武子，国武子找来庆克训斥了一番。于是庆克躲在家里，很久不出门，他告诉声孟子说："国武子责备了我。"声孟子十分恼火。

鲁成公十七年（公元前 573 年）夏，国武子作为齐灵公的相礼，与灵公一起去

参加诸侯会盟，高无咎和鲍牵留守都城。等到他们回来，快到都城时，城门关闭，并且检查过路的人。于是声孟子向灵公告状："高、鲍二人不想让你进城，准备立公子角为君，国武子也知道这一密谋。"

七月十三日，灵公下令砍掉鲍牵的双脚，将高无咎驱逐出齐国。高无咎逃到莒国，高无咎的儿子高弱领着高氏封邑卢地的人发动了叛乱。齐国人把鲍牵的弟弟鲍国从鲁国召回，立为大夫。

当初，鲍国离开鲍氏族人，来到鲁国当了施孝叔的家臣。施家用占卜来挑选总管，结果匡句须吉利。施家的总管应该有一百户人家的封邑，于是施氏就把封邑给了匡句须，让他当总管，可是匡句须却把总管的职位让给了鲍国，并且将封邑也给了他。施孝叔说："占卜的结果是你最吉利啊！"匡句须说："把这一地位让给忠良之士，还有比这更大的吉利吗？"果然，鲍国忠心耿耿辅佐施家，因此齐国人才把他召回去，立为鲍氏的继承人。

齐灵公委任崔杼当大夫，派庆克辅佐他，率领军队包围了卢地。当时国武子正跟随诸侯一起包围郑国，听说了国内的变故，就以齐国内部发生叛乱为理由请求回来。

国武子回来后，率军来到了包围卢地的军队中，杀死了庆克，占据谷地发动叛乱。齐灵公被迫在徐关和他结盟，并恢复了他的官职。十二月，卢地投降。齐灵公派国武子的儿子国胜到晋国通告，然后让他留在清地待命。

第二年正月，齐灵公为了去年的事情，就派华免用戈把国武子杀死在内宫的前堂。正在宫中朝会的人大乱，很多人都逃到夫人的宫里。《春秋》记载说："齐杀其大夫国佐。"这是因为国武子背弃君命，专权杀人，而且占据谷地叛乱的缘故。接着，齐灵公又让清地的人杀了国胜，国胜的弟弟国弱逃亡到鲁国，国佐的党徒王湫（音 qiū）逃到莱地。于是让庆克的儿子庆封做了大夫，庆佐做了司寇。不久以后，齐灵公命国弱回国，让他做国氏的继承人。

晋厉公非常奢侈，有很多宠信的大夫。他从鄢陵回来之后，想要把大夫们全都废了，另立他所宠信的人。胥童因为父亲胥克被郤缺废掉官位，而怨恨郤氏，此时有宠于厉公。郤锜夺走了夷阳五的土地，夷阳五此时也有宠于厉公。郤犨和长鱼矫争夺田地，把长鱼矫囚禁起来，和他的父母妻儿绑在一根车辕上，长鱼矫此时也成为晋厉公的亲信。

栾书怨恨郤至，因为他不听自己的主意，最后又打败了楚军，所以想要废掉他。鲁成公十七年冬，栾书让楚国的公子筏告诉晋厉公说："这次战役，其实是郤至请我们国君来的。由于东方的诸侯军队没有到达，而且晋国的部队统帅也没有完全参战，他就说：'这次战役晋国一定会失败，我将趁机拥立孙周（即后来的晋悼公）来侍奉。'"

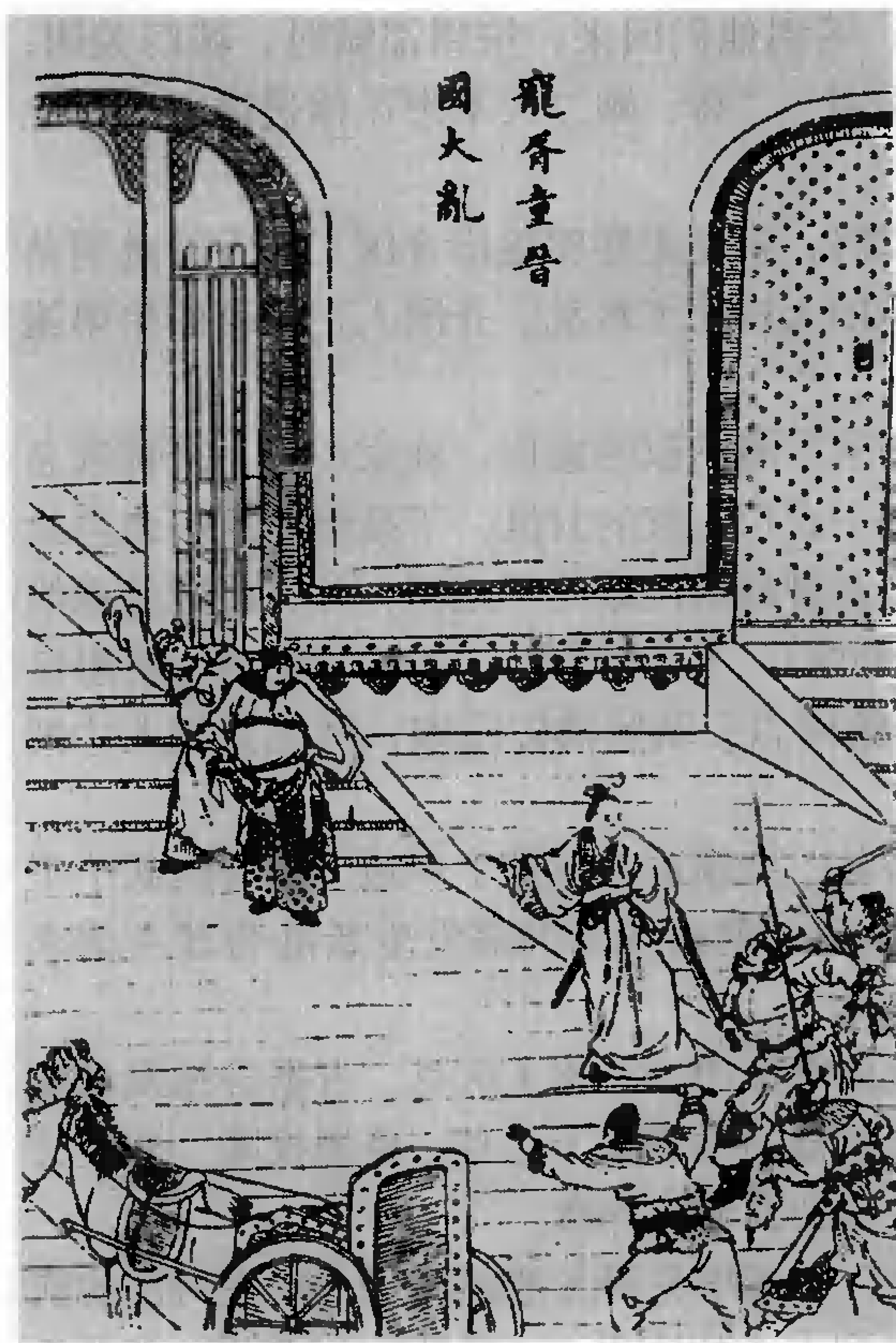
晋厉公把这话告诉了栾书。鄢陵之战中，楚共王曾派使者给郤至送弓，郤至接待了使者，栾书就借题发挥说："恐怕有这回事。否则，难道他会不顾虑自己的安危，而接见敌军的使者吗？君王何不试试派他到成周，借机考察他一下呢？"于是厉公派郤至到成周聘问，因为孙周正在成周，栾书又安排孙周去接见他。厉公派

人探查到这一消息，就相信了栾书的话，从此开始怨恨郤至。

晋厉公出外打猎，和女人一起先射猎喝酒，然后才让大夫射猎。郤至奉献了一头野猪，寺人孟张上来夺走野猪，郤至射死了他。厉公说："郤至欺负我！"

晋厉公准备发难除去异己。胥童说："一定要先除掉三郤。他们宗族大，招致的怨恨也多，去掉大的宗族，可以使公室不受威逼；讨伐遭受怨恨多的人，则容易成功。"厉公说："对。"

郤氏听说这件事，郤锜想要攻打厉公，说："即使我们死了，也要让国君也面临危险。"



《东周列国志》版画之"宠胥童晋国大乱"图，讲述晋历公宠幸佞臣胥童，导致晋国大乱之事。

郤至说："一个人用以立身于世的，就是信、智、勇。守信就不能背叛国君，明智就不能残害百姓，勇敢就不能发动内乱。如果去掉了这三样品质，还会有谁亲近我？死都死了，还要增多怨恨，又有什么用？臣子实际上是属于国君的，那么国君杀了臣子，又能把国君怎么办？我如果有罪，现在死也已太晚了。如果国君杀害的是无罪的人，那么他将失掉百姓，他想要安定，能行吗？还是静候天命吧。我们接受了国君的俸禄，才能够聚集亲族。因为有了亲族，就和国君争执，还有比这更大的罪过吗？"

十二月二十六日，胥童、夷阳五率领甲士八百人打算进攻郤氏。长鱼矫请求不要兴师动众，晋厉公派清沸魋（音 chuí）前去帮助他。长鱼矫和清沸魋抽出戈来，把两人的衣襟相连，假装成一付要打架争讼的样子。三郤在台榭上为他们两人调解，长鱼矫乘机抽出戈来杀了郤锜和郤犨。郤至说："与其冤枉被杀，不如赶快逃走。"于是就快步逃跑了。长鱼矫追上他的车子，用戈杀死了他，然后将三郤陈尸朝廷示众。

胥童带领甲士在朝廷上劫持了栾书和荀偃。长鱼矫说："不杀了这两个人，麻烦必定会牵涉到国君身上。"

晋厉公说："一天之内把三个卿陈尸朝上，我不忍心再增加了。"

长鱼矫回答说："国君您对别人不忍心，但别人对您却会忍心的。微臣听说祸乱发生在外面就是奸，发生在内部就是轨'。用德行来对待奸，用刑罚来预防轨。不施教化就加以杀戮，不能叫做德行；臣子逼迫国君而不加讨伐，也不能叫做刑

罚。德行和刑罚不树立，奸、轨就一起来了。微臣请求离开晋国。”于是逃亡到狄人那里。

晋厉公派人对栾书和荀偃说：“我这次主要是为了讨伐郤氏，郤氏现在已经伏罪，大夫不要把被胥童劫持的事当作耻辱，还是回到你们的职位上去吧！”

他们再拜叩头说：“君王讨伐有罪的人，而赦免了臣的死罪，这是君王的恩惠。即使我们两个人死了，又岂敢忘记君王的恩德？”于是就都回去了。厉公委任胥童为卿。

晋厉公到宠臣匠丽氏那里游玩，栾书和荀偃乘机抓住了他。他们召唤士匄杀厉公，士匄推辞了；又让韩厥杀，韩厥也推辞了，说：“从前我在赵氏家里长大，后来孟姬诬陷赵氏，大夫们都攻打赵氏，只有我坚持不出兵。古人有话说：‘杀老牛没人敢做主。’何况是国君呢？你们几位不能侍奉国君，又哪里用得到我呢？”

闰十二月二十九日，栾书、荀偃又杀了胥童。

次年正月初五，栾书和荀偃派程滑杀了晋厉公，将他葬在晋国旧都翼的东门之外，下葬时仅仅使用了一辆车子。然后就派荀罃（音 yīng）、士鲂（音 fáng）到成周迎接孙周回国，立他为国君，是为晋悼公，当时才十四岁。

晋国大夫都到清原迎接悼公，悼公说：“我开始的时候并没有想到这样的事，难道是上天的意思吗？然而人们要求有国君，是为了让他发布命令。如果立了以后又不听他的，还哪里用得着国君呢？你们几位立我为国君，在今天；不立我，也在今天。恭顺地听从国君，这是受神灵保佑的。”

大夫们回答说：“这是臣等的愿望，岂敢不唯命是听？”

十五日，悼公和群臣盟誓后才进入国都，住在伯子同家里。二十六日，在武宫庙朝见众臣，并下令驱逐了不遵臣子之道的夷阳五等七个人。孙周还有一个哥哥，但是个白痴，不能辨别豆子和麦子，所以不能立为国君。

二月初一，晋悼公在朝廷举行即位大典，并开始任命百官，赐予百姓财物，免除百姓对国家的拖欠，照顾鳏夫和寡妇，起用被废黜和长居下位的贤臣，救济贫困，援助灾患，禁止邪恶，减少赋税，宽恕罪过，节约器用，选择农闲时役使农民，使个人的欲望不和农时想冲突。任命魏相、士鲂、魏颉、赵武为卿。任命荀家、荀会、栾黡、韩无忌为公族大夫，让他们教育卿的子弟恭敬、节俭、孝顺、友爱。任命士渥浊为太傅，让他修订范武子制定的法度。任命右行辛为司空，让他修订士蔿（音 wěi）制定的法度。由弁纠驾驭战车，掌马之官也由他管辖，让他教育各个御者要懂得礼仪。荀宾担任车右，所有的司士归他管理，让他教育勇敢的力士要及时效力。各军的主副帅都没有固定的御者，设立军尉以统摄这件事情。祁奚为中军尉，羊舌职辅佐他。任命魏绛为司马，张老为候奄。任命铎遏寇为上军尉，籍偃为上军司马，让他们教育步兵和车兵，做到和睦而听从命令。任命程郑为乘马御，六大马厩归他管辖，让他训练马匹听从指挥。凡是各部门的长官，都是深受百姓赞扬的人。被举拔的人不失职，做官的人不改变常规，授予的爵位不超出他们的德行，下级不欺凌上级，副职不逼迫正职，百姓没有指责的话。这就是晋国之所以再次称霸的原因。

智慧点拨

异己，就是态度和自己总是相左的人。如果说欢迎异己则显得太过矫情，但对于异己我们却应存有起码的包容心。孔子说："六十而耳顺。"我们不该等到六十岁，我们要练就自己的宽容和豁达，不要有"顺我者昌，逆我者亡"，"道不同，不相与谋"的霸道的心理，异己就是一面镜子，一把尺子，一块警示牌，没有风雨难以见到美丽的彩虹，异己就是彩虹前的风雨。

四、彭城争夺战

鲁成公十八年六月，郑成公进攻宋国，到达宋国都城的曹门外边。然后会合楚共王一起攻打宋国，占取了宋国的朝郏。楚国的子辛、郑国的皇辰攻打了城郜，攻占了幽丘，又一起打下了宋国的要邑彭城，把三年前逃亡楚国的鱼石、向为人、鳞朱、向带、鱼府五人送回安置在那里，又用三百辆战车帮助戍守，然后才回国。

宋国人担心楚国留下的三百辆战车。宋大夫西鉏吾说："担心什么？如果楚国人和我们同仇敌忾，向我们施加恩德，我们本来是会侍奉他们的，不敢有三心二意。现在楚国的欲望没有止境，即使把我国作为他们的边邑也还是不满足，不是与我们同仇敌忾，向我们施加恩德，而是收留我们讨厌的人，让他们辅助政事，等机会钻我们的空子，让他们也成为我们的祸害。现在他们尊崇诸侯的乱臣，而且给他们分封土地，阻塞各国之间的通道，使乱臣愉快而使服从他们的国家离心，荼毒诸侯而使吴国、晋国恐惧。楚国这样做，我们的利益反倒多了，并不会成为我们的忧患。再说我们侍奉晋国是为了什么？不就是能在这种时候出来帮助我们吗？晋国必然会救助我们的。"

七月，宋国的老佐、华喜带兵包围彭城，老佐战死在这次战役里。

十一月，楚令尹子重救援彭城，讨伐宋国，宋国的华元派人到晋国告急。当时韩厥在晋国执政，他对晋悼公说："想要得到别人的拥护，一定要先为他们付出辛劳。我国成就霸业，安定天下，就要从救援宋国开始了。"于是晋悼公在台谷集合军队救援宋国，在靡角之谷和楚军相遇，楚军自动撤退回国。

晋悼公派士鲂前去鲁国请求出兵。鲁大夫之间互相商量，季孙行父问臧孙纥应该出多少兵，臧孙纥回答说："上次攻打郑国，是荀罃来请求出兵的，他是下军的副帅。现在士鲂也是下军的副帅，出兵的数目就像上次攻打郑国时一样多就可以了。侍奉大国，不要违背使者的爵位次序，而且要恭敬有礼，这才是合乎礼仪的。"季孙行父听从了。

十二月，晋悼公和鲁国的孟献子、宋平公、卫献公、邾子、齐国的崔杼在虚朾会盟，商量如何救援宋国。但是宋国人辞谢了诸侯的好意，只是请求出兵包围彭城。

鲁襄公元年春，晋国为首的诸侯联军包围了彭城。彭城向晋国投降，晋悼公把在彭城的五个宋国大夫带回了晋国，并把他们安置在瓠丘这个地方。

智慧点拨

被别人痛宰了一顿，常常会为之丧失理智、怒发冲冠，却忘记了一句话：螳螂捕蝉，黄雀在后。你是蝉，从此可能得到安逸，而捕你的螳螂则成了注目的焦点，招祸上身。受点委屈，流点血，有时也是一种福；耀武扬威，招摇过市，大可不必。

五、魏绛善用刑

鲁襄公三年六月，晋悼公在鸡泽召集诸侯会盟。晋悼公的弟弟扬干的车子在曲梁扰乱了前往参加盟会的军队的行列，晋中军司马（主管军法）魏绛就杀了他的车夫。

晋悼公听说后很恼火，对羊舌赤说："召集诸侯会盟是件荣耀的事，但是扬干却因此受到了侮辱；打狗还看主人面，还有什么样的侮辱比得上这个呢？一定要杀掉魏绛，不要办砸了。"

羊舌赤回答说："魏绛没有二心，侍奉国君从来不躲避任何危难，有了罪过也不逃避刑罚，他自己恐怕就会来请罪的，何必劳动君王您下命令呢？"

话刚说完，魏绛就来了，把一封信交给仆人，然后便准备拔剑自杀。士鲂、张老赶紧上前劝阻了他。

晋悼公打开他的信，信中写道："以前君王缺乏使唤的人，让臣下担任了司马的职务。臣听说：'军旅之人服从纪律叫做武，在军队服役宁死不违犯军纪叫做敬。'君王召集诸侯会盟，臣岂敢不执行军纪？君王的军队不服从纪律，是为不武；君王手下负责军纪的人若不敢执行刑罚，是为不敬。没有比这再大的罪过了。臣正是害怕犯下像大不敬这样的死罪，所以才牵连了扬干，罪过是无可逃脱的。臣没有能够事先教导下属，以至于动用大斧杀死了扬干的车夫，臣的罪过很重，岂敢不服从惩罚而激怒君王？我请求把我交给司寇，让他把我处死。"

晋悼公看完信，来不及穿鞋，光着脚从屋里跑出来，说："寡人的话，是出于对兄弟的爱护，你杀死了扬干的车夫是执行军法。寡人有弟弟，却没能好好教导他，让他触犯了军令，这是寡人的过错。我请求你不要再加重寡人的过错了。"

晋悼公认为魏绛能够很好地运用刑罚来治理百姓，因此回国之后，便在太庙中设宴款待他，任命他为新军副帅。让张老做中军司马，士富接替张老担任候奄。

智慧点拨

杀鸡给猴看，这是一门艺术，运用得好能收到杀一儆百的效果，那些不想身首异处的猴子就只好俯首帖耳，不敢造次了。要杀该杀之鸡，应该是那只咎由自取的鸡，如果把不该杀的硬给杀了，死鸡觉得冤屈，猴子觉得做作。鸡杀多了，鸡们自然心怀不满，猴子们的神经也有了耐药性，这时，就该考虑，该杀的鸡要杀，该杀的猴子也要杀。

六、魏绛谏和戎

鲁襄公四年，北方戎族无终的国君嘉父见晋国强盛，便派遣使臣孟乐前往晋国，通过魏绛的关系向晋悼公献上了一些虎皮和豹皮，请求晋国能够与戎人各个部落和好。

晋悼公说：“戎狄不亲近人，而且贪婪成性，不如攻打他们。”

魏绛说：“各路诸侯刚刚归顺我们，陈国也是最近才与我们和好，现在还在观察我们的表现呢。如果发现我们有德，他们就会亲近我们，否则的话，他们就会背叛我们。现在我们如果兴师动众去讨伐戎狄，而楚国又趁机攻打陈国的话，我们肯定不能及时救援他们，这实际上就等于抛弃了陈国，中原诸侯也必然因此而背弃我们。戎狄之人如同禽兽，如果因为征服戎狄而失掉中原的华夏各国，那恐怕是得不偿失吧？《夏训》有这样的话：‘有穷氏后羿……”’

晋悼公不等他说完，就插话问道：“后羿怎么了？”

魏绛回答说：“以前夏朝刚刚衰败的时候，后羿自私地迁到了穷石，利用夏朝的百姓而取得夏朝的政权。后羿依仗他射箭的本领，不修政事，不致力于安抚百姓，而是沉溺于田猎之中，丢弃了武罗、伯因、熊髡、龙圉等贤能之人，却重用寒浞。寒浞是伯明氏的一个奸诈子弟，寒国的国君伯明抛弃了他，但是后羿却收留了他，相信他，还重用他，让他做自己的助手。寒浞在宫里对女人献媚，在宫外又大量散播钱财、愚弄百姓，并使后羿沉溺于田猎。后来寒浞又运用卑鄙无耻的手段夺取了国家的政权，国内国外都归顺他。直到此时，后羿仍旧不思悔改，结果打猎回来后，就被他家里的人给杀了，并且煮熟了让他的儿子吃。他的儿子不忍心吃，结果也被杀死在穷国的城门。后羿的臣子纷纷逃到了有鬲氏那里。寒浞和后羿的妻妾生了浇和豷，又依仗着他的阴险狡诈，对百姓不施德行，派遣浇出兵灭了斟灌和斟寻氏，并且让浇镇守过地，让豷镇守戈地。靡在有鬲氏那里收聚了斟灌和斟寻两个国家的遗民，率领他们消灭了寒浞。寒浞杀羿之后，又灭了夏帝相，夏朝因此中断，此时靡就立了相的儿子少康为夏帝。少康后来又在过地消灭了浇，少康的儿子后杼在戈地消灭了豷，有穷从此就灭亡了，这是失去了贤能之人的结果。”

“以前，周朝的辛甲担任太史的时候，曾经下过一道命令，让百官每人都要对君王的过错进行劝谏。《虞人之箴》里说：‘大禹所统治的辽阔土地，曾经划分为九州，开辟了无数的道路。百姓活着的时候有房屋居住，死后还有庙堂，野兽有丰茂的野草，有可以栖息的场所，人兽之间互不干扰。后羿身为一国之君，却贪恋田猎，不顾国家的安危，想到的只是飞禽走兽。田猎是不能够过度的，否则就会导致国家灭亡。虞人是掌管禽兽的官员，斗胆想通过君王的仆役转达这些话。’《虞人之箴》里这么说，我们难道不应该引以为戒吗？”此时晋悼公正沉迷于田猎，因此魏绛才讲了后羿的故事。

晋悼公说：“那么，难道就没有比与戎狄和好更合适的办法了吗？”

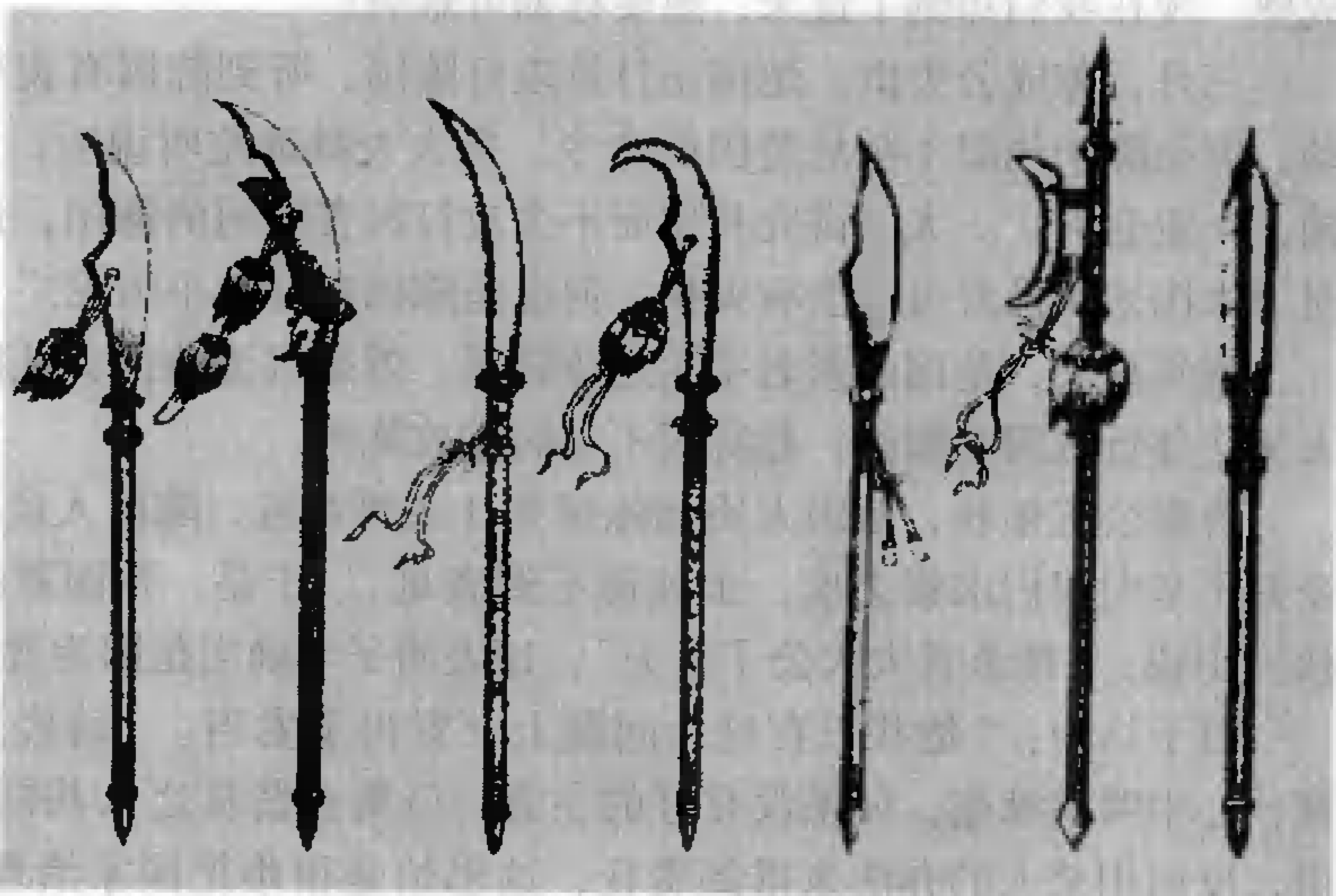
魏绛说："与戎狄讲和有五方面好处：第一点，戎狄是追逐水草而居的，因此他们看重财物而轻视土地，和好之后，我们可以把他们的土地买过来；第二点，不必再担心边疆受到骚扰，百姓也可以安居乐业，管理边疆农田的官吏也可以完成任务了；第三点，一旦戎狄归顺了晋国，四周各国都会被惊动，诸侯也会因为我们的威望而慑服；第四点，如果以德行安抚了戎狄，就能免去将士们远征的痛苦，武器也不会有什么损失；第五点，吸取后羿亡国的教训，应该推行德政，使远方的国家都来朝拜我们，邻近的国家也能够安心。以上五点希望君王能够认真考虑！"

晋悼公听了非常高兴，就派遣魏绛去和戎狄讲和，并且开始致力于百姓的事务，打猎也开始遵从时令了。

后来，鲁襄公十一年，晋悼公终于降服了郑国，郑国献上乐师、乐器和歌女、舞女，晋悼公把其中的一半赐给了魏绛。他说："是你让寡人同各戎狄部落讲和，并以此整顿中原的。八年以来，我们九次召集诸侯会盟，好像音乐一样，没有不和谐的地方。就请你和我一起来分享这其中的快乐吧。"

魏绛辞谢说："同戎狄和好，这是国家的福气；八年之中九次与诸侯会盟，诸侯又没有变心，这是由于君王您的威望，也是由于其他几位大臣的辛劳，我又有什么功劳呢？不过我还希望您如今既安于这种快乐，又能够做到善始善终。《诗经》里说：快乐的君子，镇抚天子的邦国；快乐的君子，福禄与他人共享。治理好附近的小国，使他们心甘情愿地服从。'乐是用来巩固德行的，用道义安置它，用礼教推行它，用信用守护它，用仁爱勉励它，然后才能用来镇抚邦国，同享福禄，怀柔远人，这才是所谓的快乐。《书经》上说：'居安思危！'想到了危险就要有所防备，有了防备就可以消除祸患。我谨以此来规劝君王。"

晋悼公说："你的劝教我怎么敢不接受呢？如果没有你，我就不能正确对待戎狄，也不可能渡过黄河征服郑国。论功行赏，是国家的典章，藏在盟府中不能随便废除，你还是接受吧！"于是魏绛就接受了赏赐，从此得以在祭祀中使用金石之乐。



中国古代的兵器图

智慧点拨

鬼谷子认为，如果君主能够做到稳重、从容、公正、沉着，他就具有柔的节度。他对臣民友善，能够给予而不争夺利益，心意虚静平定，用这种态度来准备应付可能出现的危机，就可以保持君位。晋悼公原来不准备接受戎人向他低首称臣的，但是在魏绛的劝说之下，改变了对戎人的态度。由此可见，作为一个君王若想要具有大智慧，仅仅凭着自己的眼睛去观察，心灵去判断是远远不够的，他还需要借助天下人的眼睛和智慧。

七、楚令尹侵陈

鲁襄公三年春，楚令尹子重率军攻打吴国，编组了一支经过严格挑选的军队，攻下了吴国的鸠兹，一直打到衡山。然后派邓廖率领穿组甲的车兵三百人、穿被练的步兵三千人入侵吴国。吴国军队从中拦击楚军，俘虏了邓廖，楚军只有八十名车兵和三百名步兵得以逃脱。

子重回国，因为楚军在这次战斗中俘获也很丰厚，所以设宴庆祝。三天后，吴国人攻打楚国，占领了驾地。驾是楚国的上等城邑，此前被俘的邓廖也是楚国的杰出人物，所以君子认为："子重在这次战役中，得到的不如失去的多。"楚国人因此责备子重，子重很不痛快，结果得病死了。

子辛继任做了令尹。子辛为人贪鄙，向小国求索无度，小国都很怨恨。当年六月，晋悼公在鸡泽召集诸侯会盟，陈成公便派遣袁侨到鸡泽盟会上请求依附晋国。晋悼公便派遣和组父向诸侯通报了这件事。

楚共王见陈国背叛了楚国，就派司马公子何忌带兵攻打陈国。

第二年春天，楚国入侵陈国的军队驻扎在繁阳。晋国的韩厥非常担心这件事，在朝廷上说："文王率领背叛商朝的国家去侍奉商纣王，这是因为他知道时机尚未成熟。现在我们却倒了过来，想要称霸可难啊！"

三月，陈成公去世。楚国正打算攻打陈国，听到陈国有丧事，就停止了这一行动，但是陈国仍旧不听从楚国的命令。鲁大夫臧孙纥听说后，说："陈国不顺服楚国，一定会灭亡。大国讲究礼仪而不去攻打国丧期间的陈国，这样还不顺从，即使对于大国来说尚且可能会有灾祸，何况是陈国这样的小国呢？"

当年夏天，楚国的彭名率兵进攻陈国，就是因为陈国无礼的缘故。之后，楚国人又让邻近陈国的顿国，趁陈国不备时进攻陈国。

鲁襄公五年秋，楚国人质问陈国为什么要背叛，陈国人说："这是因为贵国的令尹子辛向我们求索无度，永远得不到满足。"于是，楚国就把子辛处死了。《春秋》中说："楚杀其大夫公子壬夫"，这表明子辛确实是因为贪婪而被杀的。

君子认为："楚共王在这个问题上处置得不妥当。《诗经》说：'大道平坦笔直，心中明察秋毫，如果没有好的主意，就集合贤良之人共同决定。'自己不讲信用，反而用杀人的办法来推卸责任，这恐怕是很难把国家治理好的。《夏书》说：

‘有了信用，才能成功。’”

楚国的子囊担任了令尹。晋国的士匄议论说：“我们就快要失去陈国了。楚国人在讨伐了具有二心的陈国之后，现在又立了子囊，必然会改变子辛的做法，而尽快去攻打陈国。陈国离楚国很近，百姓时刻都在担心恐惧，他们怎么会不归顺楚国呢？保存陈国，我们是心有余而力不足啊。大概得放弃它才可以吧。”

冬天，子囊讨伐陈国，晋悼公与鲁襄公、宋平公、卫献公、郑僖公、曹成公、齐国的世子光率领军队在城棣会盟，然后赶去救援陈国，诸侯派军队为陈国戍守。

鲁襄公七年冬，楚国的子囊又率军包围了陈国都城，晋悼公与鲁襄公、宋平公、陈哀公、卫献公、曹成公、莒子、邾子在鄬地会合，然后一起去救援陈国。

陈国人对楚国的进攻忧心忡忡，就决定背叛晋国，转而投靠楚国，还想出了一条计策。陈国的执政大夫庆虎、庆寅对楚国人说：“我们派君王的弟弟公子黄去贵国，你们把他抓起来。”楚国人便照他们说的那样做了。

于是庆虎、庆寅派人到鄬地的盟会上报告陈哀公，说：“楚国人逮住了公子黄。君王如果不回来，臣等不忍心社稷宗庙被楚国倾覆，恐怕群臣会产生别的想法。”陈哀公就以此为借口离开盟会，逃回了陈国。诸侯会盟本来是为了救陈国，如今陈哀公从会上逃回，救陈的事也就不了了之了。

智慧点拨

鬼谷子认为，君主是官吏的主宰，官吏做了好事，应该得到奖励，如果做了坏事，就应该受到惩罚。楚国的令尹子辛向小国索求无度，最后酿成了小国纷纷背叛的结果。子辛虽然被处死，但是造成的影响却难以挽回的。

陈国国君陈哀公作为国君不能遵守信用，在晋国和楚国两个强国之间，摇摆不定。所以导致了没有人肯救陈国的局面。由此可见，作为国君，要懂得恪守信义的重要性，作为大臣要明白控制贪欲的必要性。

八、晋楚争郑

郑国处于晋、楚两大强国之间，为了生存，它的立场一向是左右摇摆的。但后来因为依附楚国而引发了鄢陵之战（鲁成公十六年），大大得罪了晋国，又因为楚共王为救援郑国，而在鄢陵之战中失去了一只眼睛，让郑成公很是感激，所以在鄢陵之战后，郑成公开始向楚国一面倒，而对晋国采取强硬的态度了。

鄢陵之战后的第一个春天，郑国主动侵扰晋国，由子驷率军进攻了晋国的虚、滑两地。五月，郑国又派太子髡顽和侯獳到楚国做人质，楚国让公子成、公子寅率军帮郑国戍守。

晋国因为受到郑国的入侵，晋厉公就纠合齐灵公、宋平公、卫献公、曹成公、邾人共同攻打郑国，鲁成公会合尹武公、单襄公前来助战。夏天，楚国则派令尹子重发兵救援，在首止驻扎军队，诸侯联军只好撤回。冬天，晋国再次率领诸侯联军讨伐郑国，包围了郑国都城，楚公子申率军来救，驻扎在汝水边上，诸侯军队还是

无奈地返回了。

鲁襄公元年五月，晋国的韩厥、荀偃率领诸侯联军攻打郑国，攻进了郑国都城的外城，在洧水边击败了郑国的步兵。这时，东部诸侯的军队驻扎在郑国的鄫，等待和晋国的军队会合。晋军又从郑国带领驻扎在鄫地的军队进攻楚国的焦、夷两地以及陈国，晋悼公、卫献公率军驻扎在戚地，作为后援。楚国和郑国则出兵攻打宋国，解除了郑国的围困。

次年夏天，郑成公患病。当时楚国对郑国要求很多，郑国不堪重负，所以子驷请求转而服从晋国，以解除楚国带来的沉重负担。郑成公说："楚国的国君由于郑国的缘故，一只眼睛被箭射瞎，他遭受这样的灾祸不是为了别人，而是为了寡人啊！如果我背弃了他，就是抛弃了人家的功劳和自己的誓言，那么还会有谁来亲近我呢？能否让我免于成为忘恩负义的人，就靠你们几位了。"

同年七月，郑成公去世。当时郑国由子罕主持国家大事，子驷负责政务，子国担任司马负责军务。晋国军队进攻郑国时，诸位大夫们倾向于服从晋国，但是子驷说："成公的命令还不容改变。"

晋国的荀罃与鲁国的孟献子、宋国的华元、卫国的孙林父等人在戚地会盟，商量对付郑国的事。孟献子出主意说："请在虎牢筑城，以逼迫郑国屈服。"虎牢本是郑国西北边境的险要之地，此时已被晋国夺取，因而得以在那儿筑城。

荀罃说："好。在鄫地会盟时，您也听到齐国代表崔杼表示了对晋国的不满吧？他们现在果然不来了。滕国、薛国和小邾国的人也不来，都是因为齐国的缘故。我们国君所忧虑的，不仅仅是郑国啊。我准备向国君报告这一情况，请求齐国前来参加盟会。如果请求得到了允许，我们就告诉诸侯共同在虎牢筑城，那么这就是您的功劳了。如果请求得不到允许，战事就会在齐国发生。您的这一建议，是诸侯的福气，而不仅仅是我们国君的利益啊！"

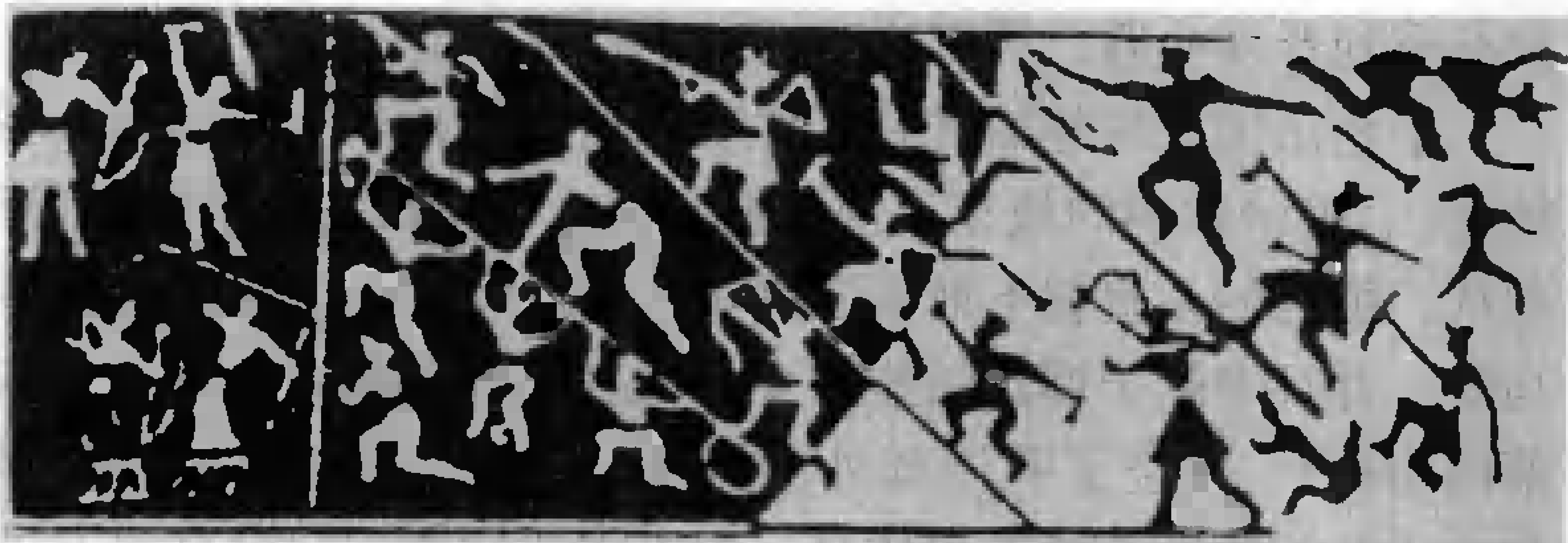
到了冬天，诸侯再次在戚地会盟。齐国的崔杼和滕国、薛国、小邾国的大夫都参加了聚会，就是因为荀罃这一番话的缘故。于是诸侯在虎牢筑城，郑国人只好向晋国讲和。

鲁襄公七年冬，楚令尹子囊率军包围陈国都城。晋悼公召集诸侯在鄬地会盟，商量援救陈国的事。郑僖公做太子的时候，在鲁成公十六年和郑国的子罕一同去晋国，郑僖公对子罕不加礼遇。后来又和子丰同去楚国，对子丰也不加礼遇。郑僖公元年即鲁襄公三年的时候，去晋国朝见，子丰本打算向晋国申诉，想废了郑僖公，但是被子罕劝阻了。这次在鄬地会盟的时候，子驷担任相礼一职，郑僖公对他又不加礼遇。侍者向他劝谏，他不听；再次劝谏时，郑僖公就把侍者给杀了。于是，当他们回到郑国的鄵地后，子驷便派人在夜里害死了郑僖公，而用暴病致死为名向诸侯发了讣告。郑僖公之子简公被立为国君，当时只有五岁。

第二年，郑国的公子们因为郑僖公之死，计划谋杀子驷，但是子驷先下了手。四月十二日，子驷制造罪名，杀了子狐、子熙、子侯、子丁，孙击和孙恶逃亡到了卫国。

这时，郑国人又想去归附晋国，于是四月二十二日，子国、子耳率领军队攻打

古代战争中的攻城图



亲近楚国的蔡国，俘虏了蔡国的司马公子燮。郑国人都非常高兴，唯独子国的儿子子产例外，他说："小国没有文治而有武功，没有比这再大的祸患了。如果楚国人前来讨伐，能够不顺从他们吗？假如顺从了楚国，那么晋国的军队也必然会来到。晋、楚两国轮番攻打郑国的话，那么郑国从今以后至少四五年内不得安宁了。"

子国对他发怒说："你知道什么！国家有兴兵打仗的重大命令，而且有执政的卿在那里，你一个小孩子说这些话，不怕惹上杀身之祸吗？"

晋悼公因为郑国也已归服，霸业大定，于是在五月初七召集郑简公、鲁国的季武子、齐国人、宋国人、卫国人、邾国人在邢丘会盟。晋国公布了各个国家朝聘的财礼数目，让诸侯的大夫听取命令。郑简公虽然只有六岁，但因为要在这次会上向晋国奉献讨蔡之战的战利品，所以也亲自到会听取命令。

到了冬天，楚令尹子囊攻打郑国，是为了讨伐郑国对蔡国的侵袭。子驷、子国、子耳希望服从楚国，但是子孔、子娇、子展则打算等待晋国的救援。

子驷说："《周诗》有这样的话：'等待黄河澄清，人的寿命能有几何？占卜次数如果太多，等于为自己结了网罗。'跟太多的人商量，意见就不能统一，百姓也就不能跟从，事情也会更加难以成功。现在百姓已经万分危急了，如果我们暂时顺从楚国，就可以缓解百姓的苦难。晋国军队来到时，我们再顺从他们。恭敬地准备财物布帛，等待到来的强国，这才是小国所应当做的。把牺牲玉帛准备好，放在晋、楚两边的边境上，强国到来就献上，以保护百姓。敌人不祸害百姓，百姓也免于疲敝，这不也是很好的办法吗？"

子展说："小国用以侍奉大国的是信用。如果小国没有信用，那么战争和祸乱随时都可能到来，离亡国也就不远了。我们曾经五次和晋国会盟，树立了信用，而现在却打算背弃它，即便楚国来救援我国，又能有什么用呢？让楚国亲近我们，我们不会有什么好结果，他们的目的是要把我国纳入他们的疆界，我们决不能顺从他们。不如等待晋国军队的到来。晋国正逢贤明的国君，四军建制完备，八卿和睦相处，他们必然不会抛弃郑国的。楚国军队距离我们很远，粮食快要吃完了，一定会很快回去的，有什么可怕的呢？我听说：没有比信用更能够依靠的了。我们整治军备，加强防守，等待楚军疲惫，并依靠信用等待晋国军队的到来，不也是可以的吗？"

子驷说："《诗经》中说：'出主意的人太多，就很难有所决断。发言的人挤满了院子，那么谁敢承担过错呢？就好比一边走路一边和别人商量，结果必然一无所得。'请顺从楚国，全部的责任都由我来承担。"子驷曾跟从郑伯到晋国朝见，结果

没有受到晋侯礼遇，所以这时极力主张依附楚国。

于是郑国就与楚国讲和，并且派遣王子伯骈对晋国解释说："君王您曾经命令敝邑：'整治你们的战车，使你们的将士保持戒备，准备讨伐动乱。'蔡国的人不肯顺从，敝邑的人也就不敢贪图安宁，集中我国全部兵力讨伐蔡国，俘虏了蔡国的司马燮，并且奉献于邢丘的盟会上。现在楚国前来讨伐我们，说：'你们为什么要对蔡国用兵？'焚烧了我国郊外的城堡，进犯了我国的城郭。我国的百姓无论男女，都为了互相救助而顾不得休息。国家将要倾覆，却没有地方可以诉说。百姓或死或逃，不是父兄，就是子弟。人人哀愁悲痛，不知道在哪里可以得到保护。百姓们感觉已经到了山穷水尽、无路可走的地步，因此只好就接受了楚国的盟约。孤和几个臣下也不能禁止百姓的这一行为，但是又不敢不向贵国报告。"

荀罃派遣外交官子员回答说："贵国的君王受到楚国的讨伐，也不派一个使者来告诉我们国君，反而立刻屈服于楚国。这既然是贵国君王的愿望，谁还敢反对呢？我们君王准备率领诸侯和你们在贵国的城下相见。请贵国的君王考虑一下。"

鲁襄公九年十月，晋悼公会合鲁襄公、宋平公、卫献公、曹成公、莒子、邾子、滕子、薛伯、杞孝公、小邾子、齐国的世子光一起攻打郑国。十一日，鲁国的季武子、齐国的崔杼、宋国的皇郧跟随荀罃、士匄进攻郑国都城的东门，卫国的北宫括、曹国人、邾国人则跟随荀偃、韩起一起进攻西门，滕国人、薛国人跟随栾黡、士鲂攻打北门，杞国人、郳国人跟随赵武，魏绛负责砍伐路边的栗树。十五日，诸侯联军驻扎在汜水河边。晋悼公对诸侯下令，说："修缮作战的器具，准备充足的干粮，送回老人和小孩，让有病的人住在虎牢，对无意之中犯错的人予以赦免，准备进攻郑国。"



《东周列国志》版画之"晋悼公驾楚会萧鱼"图，讲述晋国与郑、楚作战之事。

郑国人非常害怕，就派人求和。荀偃说："先完成对郑国都城的包围，然后等待楚国前来救援，以求和楚军一战。不然的话，就不可能真正地讲和。"

荀罃说："还是答应他们的求和，先立誓结盟，然后再撤军，从而让楚国的军队去进攻郑国，使楚军疲敝。然后我们把军队分为三拨，加上诸侯联军的精锐，轮流与楚国

军队作战。这样对我们来说，并不感到困乏，但是楚国军队绝对是受不了的。这种办法比等候和楚军作战要好。决一死战以图一时之快，这是不可取的，更大的任务还在后面，应该注意养精蓄锐。君子用智谋，小人用力气，这是先王的遗训。"

于是诸侯都不想作战了，就同意与郑国讲和。十一月初十，双方在戏地缔结了盟约，这表明郑国已经顺从了。

将要举行盟誓的时候，郑国的六卿公子騑（即子驷）、公子发、公子嘉、公孙辄、公孙虿（即子蟜）、公孙舍之，以及大夫、卿之嫡子都跟随着郑简公来了。晋国的士弱把盟书放到牺牲上，宣布盟书内容："从今往后，如果郑国不对晋国唯命是从，或者怀有他意，就根据此盟约给予惩罚。"

子驷上前一步说："上天降祸给郑国，让我们处于两个大国之间。大国不但不对我们友好，反而以武力相威胁，从而使我们的神灵得不到祭祀，百姓得不到好处，男女老少辛辛苦苦却仍然瘦弱不堪，而且没地方诉说。从今天盟誓之后，郑国如果不是只服从既讲究礼仪又强大得可以保护百姓者的话，或者是服从而又怀有二心的话，甘愿受到上天的惩罚！"

荀偃见子驷的话不符合晋国的利益，赶紧说："需要再修改一下盟书！"

公孙舍说："我们已经当着神灵的面把盟辞宣读过了，如果连这些都能修改的话，那么就说明将来我们也可以背叛晋国了。"

荀罃对荀偃说："我们的德行确实还不够，而要用盟约要挟别人，这样难道合乎礼仪吗？既然不合乎礼仪，又怎么能主持盟会呢？我们不如还是暂且结盟，退兵修养德行，修整军队，然后再来吧。最终一定能够得到郑国，又何必非要现在得到它呢？如果我们没有德行的话，就连百姓也会抛弃我们的，哪里仅仅是郑国呀？如果我们既有美好的德行，又能与人和睦相处的话，远方的诸侯也必将前来归附，又何必只盯着郑国呢？"于是诸侯盟誓之后就回国了。

晋国人在郑国那里没能满足愿望，终究心里不平衡，很快便又带着诸侯进攻郑国。十二月初五，诸侯联军攻打了郑国的东、南、西三个城门，一连攻打了五天。十二月二十日，军队在洧水渡口阴阪渡河，再次进攻郑国，在阴口驻扎之后才回去。子孔说："晋军可以进攻了，他们长久在外，疲劳困乏，而且有回家的念头，一定可以打败他们。"但子展反对，说："不可以。"

楚共公因为郑国与晋国结盟，也要讨伐郑国。子驷打算向楚国求和，子孔、子蟜说："我们和晋国刚刚结盟，嘴里饮的血还没有干呢，现在就要背弃了，这怎么可以呢？"

子驷、子展说："盟辞中本来就说'只服从强大的国家'，现在楚国军队到来了，晋国又不来救援我们，那么，楚国就变成强国了。盟誓的话，我们哪里敢违背呢？再说了，在逼迫之下签订的盟约是无信用可言的，神灵也不会前来听取。只有诚信的盟会，神灵才会前来听取盟约。因为信用是言语的祥兆，是善良的根本，所以神灵才会降临。圣明的神灵不会理睬逼迫之下订立的盟约，背叛它也是可以的。"于是就和楚国讲和了。楚国的公子罢戎来到郑国的都城结盟，举行了结盟的仪式。

晋悼公回到国内以后，研究怎样才能使百姓得以休养生息。魏绛请求给予施

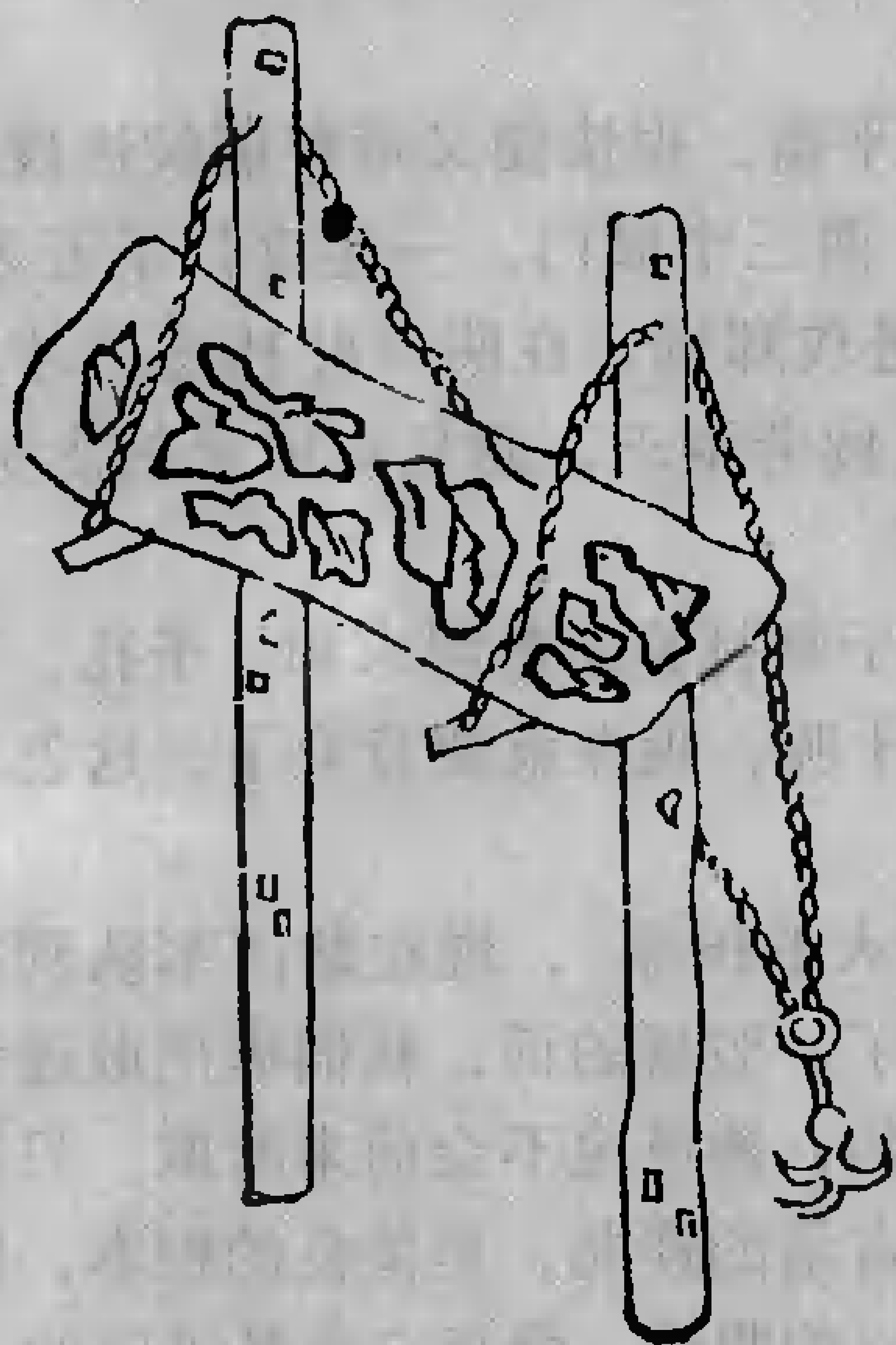
舍，把储蓄的财物借贷给百姓，从悼公以下，只要有积蓄就都贡献出来。国家财货流通，也就没有贫困的人了；君王不禁止百姓谋利，也就没有贪婪犯禁的百姓了。在祭祀祈求的时候，用货币代替牛羊，宴请宾客的时候也只用一种牲畜，不再制造新的器物，车马的服装也以够用为原则，不再追求奢侈。这些措施执行了一年以后，国家便有了一定的礼节和法度。因此后来晋悼公三次出兵，楚国都没有能力抗衡。

智慧点拨

尖头的子弹胜过尖刻的演说，武力可能树立起权威，但反过来就不一定是这样，武力的使用往往意味着权威的丧失。在现实人际关系中，粗暴的强硬有可能瓦解你已经确立起来的权威，纵然你自以为有着可以强硬的资本，也不能拥有人心。

九、晋灭偪阳

鲁襄公十年夏，因为宋国一向亲近晋国，晋国的荀偃、士匄就请求攻打偪阳，攻下后将它作为宋国贤臣向戌的封邑。荀罃说："偪阳虽然是个小国，但城池却很坚固，就算我们攻了下来也显示不了勇敢，攻不下来则反而会被人讥笑。"但是荀偃等人却坚决请求。



擂石架，守城用具，图出自《防守集成》。

于是在四月九日，晋国军队围攻偪阳，果然很久也不能攻克。这时鲁国孟孙氏的家臣秦堇父拉着一辆辎重车来到战场，偪阳人打开城门，诸侯的将士趁机进攻。突然内城的闸门放了下来，这时鲁国的一个大夫叔梁纥用他的双手顶住了城门，才使攻进城内的士兵得以出来。鲁国人狄虒弥把一个大车轮子立起来，把甲皮蒙在上面作为大盾牌，左手拿着这个大盾牌，右手拔出戟，带领一队士兵冲锋陷阵。孟献子说："这就是《诗经》中所说的'像老虎一样有力气'的人啊！"

偪阳的守城将领把布从城墙上放了下来。秦堇父拉着布登城，快到城垛的时候，守城的人就把布割断，秦堇父从上面摔落在地。城上的人又把布放了下来，秦堇父苏醒过来后就重新上去，这样反复了三次，一直到守城将领对他表示钦佩

后才停止。后来秦堇父把断布当腰带缠着，在军中展示了三天。

诸侯的军队攻打偪阳已经很久了，荀偃、士匄向荀罃请示说："就快要下雨了，恐怕到时候不能回去，请您下令退兵吧。"

荀罃听了非常恼怒，用机弩扔他们，机弩从他们两个人中间飞过。他说："你们把攻偪阳、封向戌这两件事办成之后再来跟我说话。以前我担心意见不一致而扰乱命令，所以才违心批准了你们的请求。你们既然已经让国君辛劳，发动了诸侯的战争，并且拉着老夫到了这里，现在你们不坚持进攻，却又想把罪过归在我的头上，回去后说：'就是他下令退兵的，不这样的话，也许就攻下来了。'我现在已经老了，还能再承担起这样的罪责吗？我告诉你们，限你们七天内攻下此城，否则就一定要你们的脑袋！"

五月初四，荀偃、士匄率领步兵攻打偪阳，亲身冒受箭和石块的攻击。初八，终于攻灭了偪阳。

晋人攻下偪阳后，打算把偪阳封给向戌。向戌却推辞说："如果还承蒙君王安抚宋国，而用偪阳来使我们国君进一步扩大疆土，我们臣下也就安心了，还有什么能比得上这样的恩赐呢？如果君王赐给臣，那就是臣为了自己求封地而发动诸侯的军队，还有什么罪过比这更大呢？小臣冒死请求君王不要让我犯这样的罪过。"于是就把偪阳送给了宋平公。

智慧点拨

培养意志是我们生存的目标，为了实现目标，我们要培养自己坚强的意志。意志的力量大于军队的力量，从根本上讲，万事皆由人的意志创造，谁有历经千辛万苦的意志，谁就能达到目的。有了坚定的意志，就像给双脚添上了翅膀，成功本就是难事，狂沙吹尽才见金，没有相当的意志力，成事就成了天方夜谭。

一〇、盗杀郑大夫

鲁襄公十年六月，楚国的子囊、郑国的子耳攻打宋国，军队驻扎在訾毋。六月十四日，包围了宋国的都城，并且攻打它的北门桐门。

卫献公出兵救援宋国，军队驻扎在襄牛。郑国的子展说："一定要攻打卫国。不然的话，就是不亲附楚国的表现。我们现在已经得罪了晋国，如果再得罪楚国的话，将来国家该怎么办呢？"

子驷说："国家已经很困难了。"

子展说："得罪了这两个大国，将来一定会灭亡的。暂时的困难难道不比灭亡好些吗？"大夫们都认为子展的话对。于是郑国的皇耳就率军攻打卫国，表示已经接受了楚国的命令。

卫国执政孙林父为追逐郑国的军队而占卜，把占卜的结果报告给卫献公的母亲定姜。定姜问繇辞是怎么说的，孙林父说："兆象犹如山陵，有人率军出征，丧失了他们的英雄。"

定姜说："出征而丧失英雄，这就说明对抵御的一方有利。大夫们考虑一下吧！"于是，卫国人就追逐郑国撤退的军队，孙蒯在犬丘俘虏了郑国的皇耳。

七月，楚国的子囊、郑国的子耳进攻鲁国的西部边境。回国的时候，又包围了宋国的县邑萧。八月十一日，攻克了萧地。九月，子耳又出兵进攻宋国北部的边境。

鲁大夫孟献子说："郑国恐怕要有灾祸了吧！军队出征太过频繁了。周王还经不起经常征战，更何况是郑国呢？如果有灾祸的话，恐怕会落在执政的那三位大夫身上！"

晋悼公会合诸侯再次攻打郑国。七月二十五日，诸侯联军在牛首驻扎。

当初，子驷和尉止发生过争执，现在将要抵御诸侯军队了，子驷就故意减少了尉止率领的兵车数目。尉止俘虏了敌人，子驷又要与他争夺功劳。子驷压制尉止说："你的战车太多了，不合乎礼制。"于是就不允许他进献俘虏。

当初，子驷用兴修水利为借口，挖沟修埂，司氏、堵氏、侯氏、子师氏都因此而丧失了自己的田地。于是，尉氏就联合几个不得志的家族，一起发动了叛乱。

此时，郑国的政权由子驷执掌，子国担任司马，子耳担任司空，子孔担任司徒。十月十四日，尉止、司臣、侯晋、堵女父、子师仆率领叛乱分子进入宫中，一大早在西宫的朝廷上攻击执政者，杀了子驷、子国、子耳，并且劫持郑简公到了北宫。子孔由于事先知道了这件事，所以没有被害死。

《春秋》经记载："盗杀郑公子腓、公子发、公子辄。"是因为参与叛乱的都是士阶层的人，而没有卿大夫参与叛乱。

子驷的儿子子西听说发生了叛乱，没有安排警戒就来到了西宫。收敛了他父亲的尸骨，就去追赶叛乱分子。叛乱分子进入北宫后，子西才回去分发皮甲，准备组织进攻。但是家臣和男女奴仆大多已经逃走，而且器物大多也已丢失。

子国的儿子子产听说有了叛乱，便迅速设置守门的警卫，配齐所有的官员，关闭府库，把贵重物品慎重地收藏好，完成了警戒，把士兵排成行列之后才出来，出动了十七辆兵车。他先收敛了他父亲的尸首，然后到北宫攻打叛乱分子。子蟜率领国都的人们帮助他，最后杀了尉止、子师氏，将跟从的叛乱分子全部消灭，只有堵女父、司臣、尉翩、司齐逃亡到了宋国。

子孔掌握了国家政权，重新制作了盟书，规定官员各守其位，听取执政者的命令。大夫、各司官员、守门人都不肯顺从，于是子孔就准备把他们全部诛杀。子产劝阻他，并且请求他烧掉盟书。但是子孔不同意，说："制定盟书就是要用来安定国家的，如果是因为大伙不同意就烧了它，这不就是等于大伙当政吗？国家岂不是就很难治理好了？"

子产说："众人的愤怒难以触犯，一个人的愿望难以达成，你要把这两件难办的事情合在一起做，想以此安定国家，这是很危险的办法。不如烧掉盟书来安定大伙，你得到了所需要的东西，大伙也能够安定，这不也是可以的吗？一己的愿望不能成功，触怒了大众就会发生祸乱，你可一定要听从我呀！"于是，子孔就在仓门之外烧掉了盟书，这样大伙才安定了下来。

晋国的荀罃听从鲁国孟献子的建议，率领诸侯在要害之地虎牢筑城并留兵戍

守，使郑国感到巨大的压力。鲁襄公十年，晋国军队又在虎牢附近的梧地和制地修筑小城屯兵，储存粮草和兵器，与虎牢大城相呼应，并且派士鲂和魏绛戍守。无奈之下，郑国便决定和晋国讲和。

楚国的子囊前来救援郑国。十一月的时候，诸侯军队绕过郑国都城往南移动，到达了阳陵，楚国军队仍旧不肯退去。荀罃想要退兵，说："如今我们避开楚军，楚国就必然会骄傲。他们一旦产生了骄傲的情绪，我们就可以和他们作战了。"

栾黡说："避开楚军，这就是晋国的耻辱。我们联合诸侯的结果，却只是增加了耻辱，这还不如一死！我准备单独率领军队进攻楚国。"于是诸侯联军向前推进。十六日，和楚国军队隔着颍水驻扎了下来。

郑国的子蟜说："诸侯联军已经作了退兵的准备，一定不会和楚国的军队作战了。我们顺从了，他们要退兵；我们不顺从，他们也要退兵。他们如果退兵了，那么楚国必然要围攻我们。既然同样是要退兵，那么我们还不如归顺楚国，用这样的办法让楚国也退兵。"于是就在夜间渡过颍水，和楚国人缔结了盟约。

晋国的栾黡想要攻打郑国军队，荀罃不同意，说："是因为我们不能抵御楚国的军队，又不能保护好郑国，郑国才这样做的。郑国有什么罪呢？我们还不如回去，这样可以增加郑国对楚国的怨恨。如果现在攻打郑国的军队，楚国必然会救援他们，如果作战而不能胜利，就会被诸侯笑话。既然胜负不能肯定，就不如知难而退。"二十四日，诸侯的军队撤退，顺路攻打了郑国的北部边境后就各自回国了，楚国人也退兵回国。

郑国西北与周王室相邻，南与蔡接壤，东邻宋，西南邻楚，诸侯若想称霸中原，首先就要争取郑国。这些年晋、楚争霸，争夺夹在他们之间的郑国，以郑国为战场，几乎年年都有战事，所以郑国人为此非常忧心。大夫们都说："如果不顺从晋国，国家几乎就要灭亡了。楚国比晋国稍微弱一些，但晋国并不急着得到我们。如果晋国急需我们的话，楚国一定会避让他们的。怎么做才能让晋国军队出死力攻打我们，使楚国不敢相抗，然后使我们和晋国的关系牢固不破呢？"

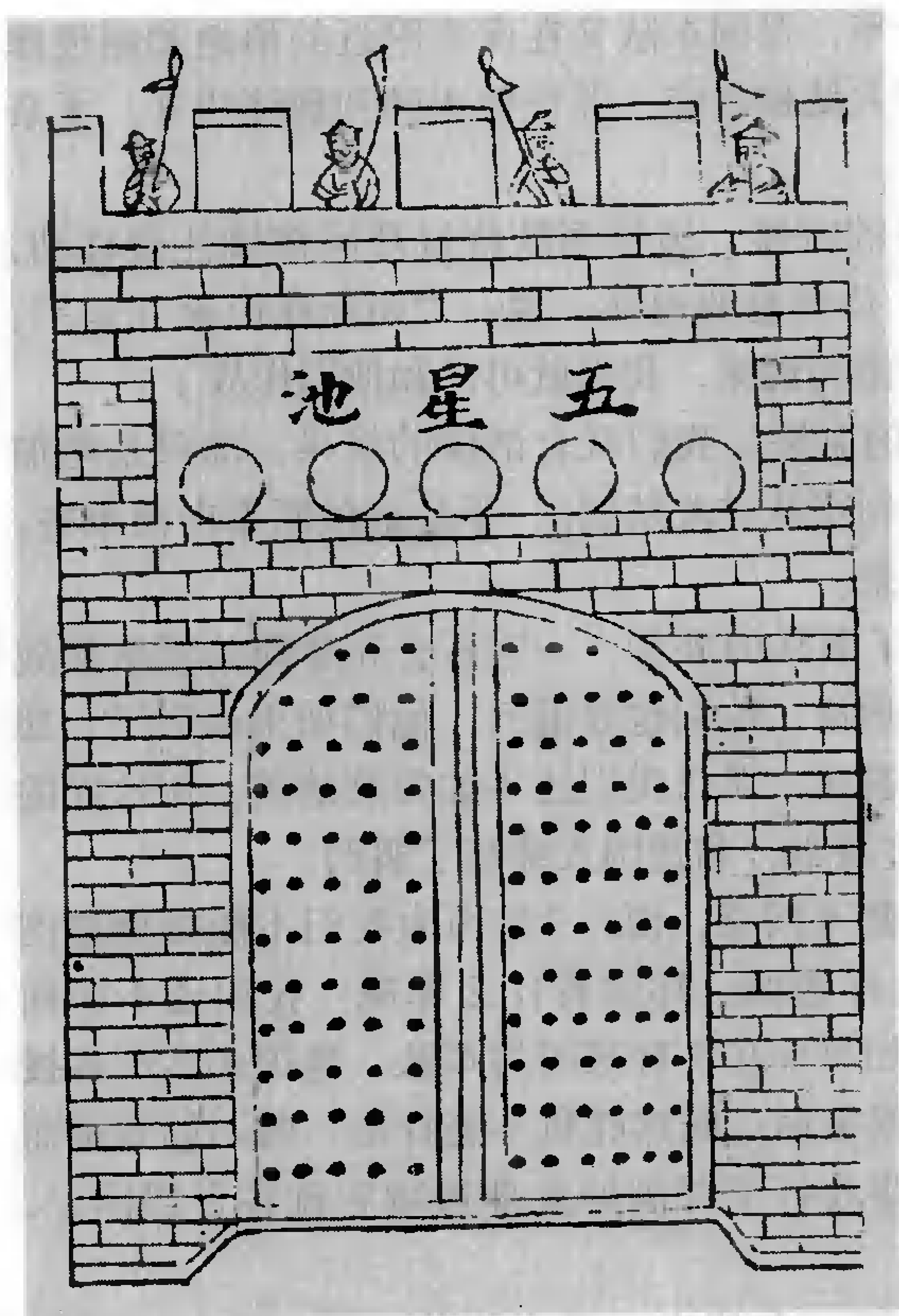
子展说："向宋国挑衅，诸侯必然会来到，我们就跟他们结盟。楚国来到，我们再服从楚国，这样晋国就会非常生气。如果晋国屡次前来进攻，楚国就将不能抵挡，这样我们就能和晋国保持稳固的同盟关系了。"

大夫们对此都表示赞同，于是便派边境的官员向宋国挑衅。

鲁襄公十一年春，宋国因为受到挑衅，就派向戌率军进攻郑国，俘获了很多东西。子展说："现在是出兵攻打宋国的时候了。如果我们攻打了宋国，晋国一定率领诸侯出死力气攻打我们，我们就马上听从晋国的命令，同时向楚国报告。楚国军队一来到，我们就和他们结盟，并且多多地贿赂晋军。这样我们就可以免于年年遭受战祸了。"

四月，晋国率领诸侯攻打郑国。十九日，齐国的太子光和宋国的向戌率先抵达郑国国都，驻扎在东门外。当天晚上，晋国的荀罃率军来到郑国都城的西郊，并且往东进攻许国的旧地。卫国的孙林父进攻郑国的北部边境。

六月，诸侯在北林会盟，军队驻扎在向地。然后又挥师西北逼近郑国都城，在



五星池，城楼内的地槽，如遇敌焚烧城门，可放水浇灭。图出自《防守集成》。

琐地稍作停留后，就继续前进，包围了郑国的都城，并且在郑国都城的南门外面炫耀武力，又向西渡过了济隧河。郑国人害怕了，就向诸侯求和。

七月，郑国与诸侯在亳地方结盟。士匄说："我们如果不谨慎从事，就必然会失去诸侯。诸侯往来疲惫，却没有取得功绩，能不三心二意吗?"于是订立盟约，盟书上说："凡是我们的同盟国家，不要囤积粮食，不要垄断利益，不要庇护罪人，不要收留奸恶，要相互救济灾荒，安定祸乱，统一好恶标准，共同辅助王室。如果有谁触犯这些条律，司慎、司盟两位天神，名山大川的所有神灵，先王、先公、七姓十二国的祖宗，还有圣明的神灵都要诛戮他，让他失去百姓、丧失生命、家族灭亡、亡国亡家。"楚国的子囊向秦国请求援兵，秦国的右大夫詹便率领军队跟随楚共王，由楚共王带领攻打郑国。郑简公马上前去迎接，表示顺服。二十七日，郑国按原先定下的策略，又一次攻打宋国。

九月，晋国率领诸侯全军出动，再次攻打郑国。郑国派使者到楚国报告，说他们准备对晋国顺服，说："我们出于要保存国家社稷的考虑，不能再侍奉君王了。君王如果能够用玉帛安抚晋国，或者能够用武力威慑住他们，那就是我们的愿望了。"楚国人很生气，不顾外交的礼节与惯例，把郑国派来的使者抓住关了起来。

诸侯的军队又在郑国都城的东门外炫耀武力。郑简公派王子伯骈向诸侯求和。二十六日，晋国的赵武进入郑国都城与郑简公结盟。十月初九，郑国的子展出城和晋悼公结盟。十二月初一，双方在萧鱼会盟。初三，晋国赦免了郑国的俘虏，给他们以礼遇，然后将他们放了回去，同时收回了侦察兵，并且严禁掠夺。晋悼公派叔向把郑国归服的消息通告给各个诸侯，鲁襄公派臧孙纥回答说："凡是我们的同盟，小国有了罪过，大国派兵讨伐，只要稍有所得，大国很少不加以赦免的。我们国君完全听从君王的命令。"

郑国人把师悝、师触、师蠲三位乐师送给晋悼公，还送给他成对的广车、钝车各十五辆，车上盔甲武器配备齐全，加上其他的战车共一百辆，还有歌钟两架，还有与它相配的小钟和磬，以及能歌善舞的美女十六人。

智慧点拨

作为一个集体，一个联盟，没有规矩不成方圆。规矩是一种约束，更是一种保障，他约束我们的行为，却保障着我们的权利。规矩不能墨守成规，要勇于创新，与时俱进。规矩制定得太严格则无法执行，规矩制定得太松泛，则会遭到忽视，因此，规矩的制定需要把握好度。

一一、吴乘楚丧

鲁襄公十三年，楚共王生病，他告诉大夫们说："我没有树立什么德行，就在年幼的时候做了一国之君。我十岁的时候失去了先君，还没来得及多向师保学习，听取他们的教诲，就匆匆忙忙地继了位。正是由于缺乏德行，才在鄢陵丧失了军队，并且使国家蒙受耻辱，给大夫们增添了忧虑，这都是非常严重的了。如果能够托诸位大夫的福，使我得以保全尸首于地下，那么在安葬和祭祀之时，你们将我的牌位放入祢庙时，如果能给我一个'灵'或'厉'这样的谥号，我就满足了。请大夫们决定。"

大夫们听了这话，但没有人回答。谥法中，杀戮无辜为"厉"，乱而不损为"灵"，楚共王要求臣子给自己这样的恶谥，大概是希望这样能够让自己更容易去见地下的先君。共王见大夫们不回答，就再次要求，直到第五次下令之后，大夫们才答应。

秋天，楚共王去世，子康王继位。令尹子囊和大家商量给楚共王什么样的谥号，大夫们说："国君不是已经下过令了么？"意思是在共王要求的"灵"或"厉"中选一个字就可以。

子囊不想用恶谥，而希望用"共"这个谥号，于是歪曲国君的命令说："国君下令用'共'字，我们怎么能废弃它呢？我们楚国声威赫赫，国君在上边统治，安抚了蛮夷，征服了南海，让他们从属于华夏，使他们知道自己的过错，用'共'不是很合适吗？我们就为他上'共'这个谥号吧。"大夫们都听从了他的意见。

这时，吴国趁机侵犯楚国，楚将养由基作为前锋先行，司马子庚率大军在后。养由基对子庚说："吴国趁我们遭逢国丧，认定我们不能整顿兵马，因此一定会轻视我们而不加戒备。您设置三处伏兵来等待我，我去引诱他们。"子庚听从了他的计策。双方在庸浦交战，楚军大败吴军，并且俘虏了吴国的公子党。

次年春天，吴国向晋国报告了被楚国战败的消息，于是，晋国的士匄召集鲁国的季孙宿和叔老、齐国人、宋国人、卫国人、郑国的子蟜、曹国人、莒国人、邾国人、滕国人、薛国人、杞国人、小邾国人在吴国的向地会盟，商量帮助吴国对付楚国的事。但是在会上，士匄责备吴国趁楚国国丧攻打楚国的不道德行为，并以此为由拒绝了吴国人的请求。

秋天，楚康王由于庸浦之役吴国趁楚国国丧入侵，让子囊在棠地集合军队，然

后攻打吴国。吴国军队不敢出战，楚国军队就回去了。撤退的时候，子囊殿后，他认为吴国是因为无能力迎战，因而就放松了警戒。没想到，吴国人从皋舟险隘穿插出来，拦腰截击楚军。楚国军队不能彼此呼应，结果被吴国人击败了，楚公子宜谷被俘。

子囊回来之后，没多久就死了。他临死前，对子庚（子庚后来继任令尹之职）说："一定要在郢地（不是郢都所在的地方）筑城。"君子因此认为："子囊真是忠诚。国君逝世后，不忘记为他争取好名声，谥他为'共'；临死之时，还不忘记保卫国家，能不认为他忠诚吗？忠诚正是百姓的希望所在。《诗经》中说：'一切行动都要归结到忠信，这就是老百姓所希望的，'说的就是这个意思。"

智慧点拨

忠诚是我们一生的选择。一一权衡、层层过滤后，最朴实、最感人的品质就是忠诚。忠诚提升了自己，也感动了别人，健全的人格需要忠诚来支撑。忠诚是一种强大的精神力量，是一种非凡的人格特质，它使人自尊，给人以满足。生命不能没有忠诚，不忠诚的人必定不是一个完全意义上的人。

一二、范宣子数落姜戎氏

鲁襄公十四年的春天，吴国为前一年楚庄王去世时，趁机入侵楚国，反被楚军打败一事，向盟主晋国求告。晋国为此召集诸侯在吴国的向地会盟，在会上抓了莒国的公子务娄，原因是他和楚国的使节私下通消息。

此外，晋国还准备逮捕戎国国君驹支。此次盟会的主持者范宣子（即晋卿士匄）亲自在盟会的朝位上列数罪状，说："过来，姜戎氏！以前秦国把你的祖父吾离从瓜州赶了出去，那时吾离身披蓑衣、头戴草帽前来归附我们先君。我们先君惠公虽然只有不算广阔的土地，但是还是和他分享了，让你们可以生存下去。如今诸侯侍奉我们国君不如以前了，这是因为有些消息被泄漏了出去，这应当是因为你们的缘故。明天早晨的会你就不要参加了，如果你参加了，我们将把你逮起来。"

驹支回答说："从前秦国人依仗着他们的人多，贪求土地，驱逐我们各个部落的戎人。惠公显示了他的大恩德，认为我们各部戎狄也都是尧时方伯的后代，不能加以抛弃。于是就赐给我们南部边境的土地，狐狸居住在那里，豺狼在那里号叫。我们各部戎人砍伐那里的荆棘，驱逐那里的狐狸豺狼，安心做你们先君的既不犯上也不背叛的臣子，直到如今也没有二心。

"从前晋文公和秦国一起攻打郑国，秦国人偷偷地和郑国结盟，并安排了戍守郑国的军队，于是，发生了殽地的战役。晋国在正面抵御，我们戎人在后面对抗。而秦国的军队之所以会全军覆没，实在是因为有我们各部戎人奋力助战的结果呀。拿捕鹿来做比喻，晋国人抓住了它的角，各部戎人拖住了它的腿，和晋国人一起把它摔倒。我们戎人为什么不能免于罪责呢？

“从那个时候开始，晋国的各个战役，我们各部戎人都不失时机地参加，以追随执事，如同殽地的战役一样尽心尽力，丝毫也不敢违背。现在可能是因为贵国的官员有了过失，因而使诸侯三心二意、离心离德，却反而责备我们各部戎人。我们各部戎人饮食、衣服和中原各国都不相同，而且不相往来，言语不通，我们又能够做什么坏事呢？即使不能参加会盟，我们也问心无愧。”说完就吟诵着《小雅》中的《青蝇》这首诗退了下去。

《青蝇》诗中有“恺悌君子，无信谗言”这样的句子，士匄听到后，马上走上去表示歉意，决定让他参加诸侯的会盟，以显示自己有“恺悌君子”那样不听信谗言的美德。

智慧点拨

大海也是一滴滴的水组成的，绣花针和大铁棒，大小不同，却各有用场，不要抱怨，发挥出你的能量，相信小小石头也能砸破大缸。不要因为你是这个社会的弱者，而处处谦让求全，狗被逼急了也要咬人，兔子回头也凶似虎，百兽也会惧怕几分。

一三、迁延之役

晋楚两大强国争霸，秦国也想与楚国合作，向晋国挑衅。鲁襄公九年夏天，晋国正在为降服郑国，与楚、郑两国闹得不可开交的时候，秦景公派遣士雅到楚国请求出兵协助进攻晋国，楚共王同意了。

楚国的令尹子囊反对楚国出兵，他说：“不行！现在我们还不能和晋国争霸。晋悼公任用贤良，选拔的人都能够胜任职务，官员们也能够执行政策。他的卿都心甘情愿地把职位让给有才能的人来担当，他的大夫也都能够恪尽职守，他的士也都能够致力于教化，他的农民也都能够辛勤耕作，他的工商皂隶也都能够安守本分。韩厥虽然已经告老还乡了，但是荀罃又接替了他的位置执掌政权。士匄比荀偃年轻，但是荀偃却让他居于自己之上，担任中军副帅。韩起比栾黡年轻，栾黡和士鲂却让他位居他们之上，担任上军副帅。魏绛多次建立战功，但他认为赵武贤能，就心甘情愿地做他的副手。晋国君王贤明，臣子忠诚，上面谦让，下面团结。在这样的情况下，我们是不能与晋国为敌的，只有侍奉他们才可以。请君王还是好好考虑一下吧！”

共王说：“我既然已经答应他了，虽然我们国家比不上晋国，但还是一定要出兵的。”秋天，楚共公在武城集合军队，作为对秦国的支援。

于是秦国人攻打晋国。当时晋国正在闹饥荒，因此没有能够给予回复。第二年夏天，晋国才派荀罃率军攻打秦国，以报去年秦军入侵之仇。于是秦国也卷入了晋楚的争霸。

鲁襄公十一年冬，秦国派庶长（秦国爵位名）鲍、庶长武两个人率军攻打晋国，以救援郑国。鲍首先进入晋国领土，士鲂率军抵御，由于他认为秦国的军队人

数少，因而没有进行认真的戒备。初五，武又从辅氏渡河，和鲍一起攻击晋军。十二日，秦国和晋国在栎地交战，晋军大败，就是因为晋国人过于轻视秦国的缘故。

鲁襄公十四年夏，晋悼公召集诸侯军队攻打秦国，以报三年前栎地之役的仇。悼公在边境等待，让晋国的卿带领鲁国的叔孙豹、齐国人、宋国人、卫国的北宫括、郑国的子蟜、曹国人、莒国人、邾国人、滕国人、薛国人、杞国人、小邾国人一起进攻。

到达泾水时，诸侯的军队都不肯渡河。晋国的叔向去见叔孙豹打探情况，叔孙豹赋《匏有苦叶》一诗表示自己的意见，叔向听了以后就退出去，准备船只了。匏就是葫芦，中间空可以浮在水上，但没有其他用途，所以叔向听叔孙豹赋《匏有苦叶》诗，就知道鲁国人是打算渡河的了。

鲁国人、莒国人率先渡河，郑国的司马子蟜去见卫国的北宫括，说："依附别人却又不死心塌地，再没有比这个更让人讨厌的了。我们国家应该怎么办呢？"北宫括见英雄所见略同，很是高兴，于是两个人一起去见诸侯的军队，劝他们尽快渡河。诸侯军队渡过泾水，驻扎了下来。

秦国人在泾水上游下毒，诸侯的士兵喝了有毒的河水，死了很多人。子蟜率领郑国的军队前进，其他国家的军队也都跟上。大军到达棫林时，仍然不能迫使秦国屈服。中军统帅荀偃便打算进攻，下命令说："明天鸡叫的时候套好战车，填井平灶，你们就看着我的马头行动好了。"

下军统帅栾黡说："晋国的命令，从来没有这样的。我的马头偏偏想向东走。"秦军在晋军西面，栾黡这样说完后，就掉头回国，整个下军也跟着他回去了。

随军左史问下军副帅魏绛："难道我们也不等待荀偃了吗？"

魏绛说："是他老人家命令我们服从统帅的。栾黡是我的统帅，我只能服从他了。服从统帅，也就是服从荀偃他老人家呀。"

荀偃见下军回去了，说："我的命令确实有错误，现在后悔哪里还来得及？只能给秦国创造一个俘获我军士兵的机会了。"于是就命令全军撤退。晋国人称这次战役为"迁延之役"。

栾黡的弟弟栾鍼，当时担任下军车右，他说："这次战役，本来是为了报复栎地的失败。发动了战争却又没有功劳，这是晋国的耻辱。我的战车居于全军第二位，怎么能不感到耻辱呢？"于是就和士匄的儿子士鞅一起冲到秦军中间，最后栾鍼战死，士鞅则逃了回来。

栾黡就对士匄说："我的弟弟不想这样做，是你的儿子叫他去的。现在我的兄弟战死了，而你的儿子却回来了，这是你的儿子杀了我的兄弟。如果你不把他赶走，我也打算杀死他。"士鞅只好逃亡到秦国。

智慧点拨

军人以服从命令为天职，如果不服从命令，必然会导致战争失利的结果。所以，鬼谷子在《符言》中指出，应该洞察一切，不仅需要遵循名分去做事情，而且还要根据实际的情况来决定。面对战争的时候，要懂得个人服从整体，而不是靠个

人的力量单打独斗，逞匹夫之勇，这样做于事无补的，不能从根本上改变胜负格局。

一四、齐晋平阴之役

当初，晋卿士匄向齐国借了舞蹈或装饰用的鸟羽和牦牛尾，却一直没有归还，齐国人很不满，开始对晋国有了怨恨的情绪。鲁襄公十五年夏，齐灵公包围了鲁国的成地。当时晋国是齐国的盟主，鲁国也是同盟之一，齐国侵犯同盟国，正是因为它对晋国有了二心的缘故。

这年冬天，晋悼公去世，子平公继位。次年春天，晋平公在溴梁召集诸侯会盟，然后在温地举行了宴会，宴会上让各国的大夫舞蹈，说："跳舞时唱的诗歌，一定要和舞蹈相配合。"齐国的高厚唱的诗与舞蹈不配合，晋卿荀偃非常恼火，说："诸侯有二心了。"

于是就让各国大夫与高厚盟誓，高厚吓得逃回了国内。于是晋国的荀偃与鲁国的叔孙豹、宋国的向戌、卫国的宁殖、郑国的子蟜、小邾国的大夫一起盟誓说："共同讨伐不敬盟主的人。"

秋天，齐灵公又一次包围了成地，鲁大夫孟献子的儿子孟孺子（名速）率军阻击齐军。齐灵公说："速这个人一向很勇敢，我们不如离开，成就他的名声好了。"孟孺子封锁了鲁国的要道海陉后就回去了。

冬天，鲁国叔孙豹去晋国聘问，同时说到齐国又一次攻打鲁国成地的事情。晋国人说："由于我们国君还没有举行将悼公牌位供入太庙的禘祭，百姓也没有得到休息，所以我们不能救援。如果不是这样的话，我们是不敢忘记贵国面临的灾难的。"

叔孙豹说："由于齐国人经常都在我们的土地上发泄愤恨，因此我们才郑重地前来请求贵国的援助。敝邑情况危急，朝不保夕，百姓天天引领西望说：'也许晋国就要来救援我们了吧！'等到贵国有空发兵的时候，恐怕已经来不及了。"

叔孙豹见到荀偃时，赋了《圻父》这首诗，诗中责备了圻父这个人，担任周王的大臣，却玩忽职守，让百姓流离失所。荀偃说："我知道自己的罪过了。我岂敢不跟着你一起为贵国社稷担忧，而让贵国落到这样的地步呢？"

叔孙豹见到士匄时，赋了《鸿雁》这首诗的最后一章，把鲁国比喻成哀鸣失所的鸿雁。士匄说："有我在这里，怎么敢让鲁国没有安居之所呢？"

齐国人前几次侵略鲁国都没有得到满足，于是就在鲁襄公十五年秋，由齐灵公率军攻打了鲁国的北部边境，并且包围了桃地，高厚把臧孙纥包围在防地。鲁国军队从阳关出动，迎接臧孙纥，到达旅松。郰叔纥、臧畴、臧贾等率领甲士三百人，在夜里从防地突围出来偷袭齐军，把臧孙纥送到旅松后才回来。齐军见得不到臧孙纥，就离开了鲁国。

齐国人俘虏了臧坚，齐灵公派夙沙卫前去慰问他，并且让他说："你不要寻死。"臧坚叩头感激说："拜谢君王的命令。然而君王赐我不死，却又故意派宦官

来，这让我感到耻辱。”说完就用木棍刺进伤口而死。

鲁襄公十八年秋，齐灵公又一次攻打鲁国北部的边境，晋国作为盟主的面子再也挂不住了，荀偃打算发兵攻打齐国。荀偃做了一个梦，梦见和晋厉公争辩（厉公当年被荀偃所弑），结果没能辩赢。

还梦见晋厉公用戈钩自己的脑袋，脑袋从前面掉了下来，荀偃就跪下来，把头按回脖子上，用手扶着逃走了，还见到了梗阳的巫师皋。

过了几天，荀偃在路上真的碰见了巫皋，就和他谈起梦里的情况，没想到巫皋也做了同样的梦。巫皋说：“您今年一定会死。如果东边有战事，您就在那儿死去吧。”荀偃答应了。

晋平公亲自率军攻打齐国。将要渡过黄河时，荀偃用红丝线系着两块玉祷告说：“齐灵公靠着地形险要，仗着人马众多，丢弃友好违背盟誓，凌虐百姓。如今神的陪臣彪（彪是晋平公的名字。天子为神之臣，则诸侯为神之陪臣）将要率领诸侯的大军前去讨伐齐国，他的下属荀偃将在前后辅助，如果得胜有功，没有给神带来羞耻的话，那么我就不再渡河回来了。一切由神定夺。”然后就把玉沉入了黄河。

十月，晋平公召集鲁襄公、宋平公、卫献公、郑简公、曹成公、莒子、滕子、薛伯、杞孝公、小邾子在鲁国境内的济水边上会盟，重申了溴梁之会的誓词，然后一起攻打齐国。



《东周列国志》版画之“诸侯同心围齐国”图，讲述晋悼公会同各路诸侯共同攻打齐国之事。

齐灵公在平阴进行抵御，并在防门的长城外挖壕沟防守，壕沟挖了有一里长。夙沙卫说：“如果力量不足以交战，那就没有比扼守险要更好的办法了。”他认为防门不够险要，不足以恃，应该据守更险要的地方，但齐灵公不听。

诸侯的军队进攻防门，齐国人大多战死。士匄对齐国的大夫子家说：“我跟你那么熟，难道会向你隐瞒实情吗？鲁国人、莒国人都请求要带一千辆战车从他们那儿打过来，我们已经答应他们了。等他们攻过来，贵国君王必定会失掉整个国家。希望你能好好考虑一下。”

子家把这些话告诉了齐灵公，齐灵公非常害怕。晏婴听说后，说：“国君本来就没有勇气，如今又听到了这些话，一定活不了多久了。”

齐灵公登上巫山远望晋国军队。

晋国人正在派司马排除山林河泽中的险阻，即便是军队达不到的地方，也一定树起大旗，并且稀疏地布置好战阵，让战车的左边坐上真人，而在右边放上假人，用大旗当作前导，战车后面拖上木柴跟上去，前进的时候就会尘土飞扬，如同大军奔驰的样子。齐灵公看到这些以后，害怕他们人多，就离开军队独自逃回去了。

二十九日，齐国军队在夜里逃走。师旷对晋平公说："鸟叫的声音听起来很高兴，齐国的军队大概逃走了。"邢伯对荀偃说："有马匹盘桓的声音，齐国的军队大概逃走了。"叔向也对晋平公说："城上有乌鸦在飞，齐国的军队大概逃走了。"

十一月初一，晋国的军队进入平阴，紧接着就追赶齐军。夙沙卫把大车联结起来堵塞山里的小路，自己担任殿后。殖绰、郭最说："你是一个宦官，来为我们的大军殿后，这是齐国的耻辱。你还是走在军队的前面吧！"于是就代替他走在了最后。

夙沙卫又把马也杀了，用以堵塞狭小的道路。晋国的州绰追了上来，用箭射殖绰，射中了两个肩膀，两箭正好把他的脖子夹住了。州绰对他喊道："停下来，你还可以做我军的俘虏；你要是不停下来，我这一箭就要射你的脑袋了。"

殖绰回过头来说："你要发誓不杀我。"

州绰说："有太阳作证！"于是就把弓弦解下来，从后面把殖绰捆绑了起来。他的车右具丙也放下兵器，把郭最捆绑了起来。两人都还没有脱下盔甲，就被从后面捆绑住，然后被放到了中军大鼓的下边。

晋国人要继续追赶逃兵，鲁国、卫国的军队请求进攻险要的地方。十三日，荀偃、士匄率领中军攻下了京兹。十九日，魏绛、栾盈率领下军攻下了邿地。赵武、韩起率领上军包围了卢地，但是没有攻克。

十二月初二，诸侯军队到达了秦周，已经逼近了齐国的都城临淄，砍伐了临淄的西门雍门外边的树。晋国的士鞅攻打雍门，他的御者追喜还用戈杀死了门里的一条狗。鲁国的孟庄子砍下了当地的木，后来为鲁襄公制作了一把颂琴。初三，晋国军队放火烧了雍门和西边、南边的外城，刘难、士弱率领诸侯的军队放火烧了申池边上的竹木。初六，又放火烧了东边和北边的外城。

齐灵公备好马车，准备逃到邮棠去。太子光和大夫郭荣拉住他的马，说："敌军行动快速，而且攻击勇猛，这是为了掠夺财物，但是很快就会退去了，君王害怕什么呢？而且作为一国之君，不能随便逃走，否则就会失去大众。君王一定要耐心等待呀！"齐灵公不听劝告，打算冲向前去。太子光抽出剑来砍断了马鞅[①]，才使灵公放弃了出逃的打算。

初八，诸侯的军队转而向东边进攻，到达了潍水西岸，又向南边进攻，打到了沂水流域。

鲁襄公十九年春，诸侯的军队从沂水边上回来，在督扬结盟，盟辞说："大国不要进攻小国。"在会上，将邾悼公抓了起来，这是因为他在鲁襄公十七年攻打鲁国的缘故。诸侯的军队就驻扎在泗水边上，重新划定了鲁国的疆界，取得了漷水以西邾国的全部土地。

晋平公先回国，鲁襄公在蒲圃招待了晋国的六卿，还送了他们礼物。荀偃头部生了恶疮，渡过黄河到达著雍时，他的病情加重，眼珠子都鼓了出来。先回去的大夫又都赶了回来，士匄请求见荀偃，但是荀偃不肯见；士匄又派人问谁可以做继承人，荀偃说："荀吴可以。"

荀偃死时，眼睛仍然睁着，口却闭得紧紧的，以至于不能放进珠玉。士匄为荀偃擦洗尸体，然后抚着尸体说："以后一定会像侍奉您一样侍奉荀吴！"但是荀偃的尸体还是不闭眼。栾盈说："是因为齐国的事情没有完成的吗？"于是又抚着荀偃的尸体说："您去世以后，我们一定要继续攻打齐国，有河神为证。"荀偃的尸体这才闭上眼睛，并且张开嘴巴接受了含玉。士匄出去后感慨地说："作为一个男人，我那样理解荀偃，实在是浅薄啊。"

①马鞅，指套在马颈上的皮革绳。

智慧点拨

鬼谷子认为，一切事物都在发生变化，如果内外阻隔，情况不明，国君不能周全地了解一切情况的话，就会导致判断失误。而齐灵公临阵逃命的做法，正好说明了他是一个不称职的君王，在关键时刻，面对来势汹汹的晋国军队，齐灵公早就慌了手脚，他根本没有去观察战争的情况如何，如果不是太子光用剑砍断了他的马鞅，齐灵公就抛弃城池和百姓不顾，准备自己逃命去了。一个国家的国君如果如此懦弱，失败的命运是可想而知的。

一五、臧孙纥论止盗

鲁襄公二十一年，邾国大夫庶其带着漆和闾丘两个地方投降了鲁国，季武子把襄公的姑母嫁给他做妻子，还赏赐了他带来的全部随从。此时鲁国的盗贼很多，季武子对司寇臧孙纥说："你为什么不禁止盗贼呢？"

臧孙纥回答说："盗贼难以禁止，我也没有能力禁止。"

季武子说："我国的四方边境都有人防守，为什么不能够禁止盗贼呢？你作为司寇，理应扫除盗贼，为什么说没有能力禁止呢？"

臧孙纥说："你把国外的盗贼招来，并且大大地给予礼遇，我又怎么能禁止国内的盗贼呢？你作为正卿，却招来外贼，而让我清除国内的盗贼，我凭什么能够做到？庶其盗窃了邾国的城邑来我国，你把姬氏送给他做妻子，还给了他城邑，他的随从都得到了赏赐。如果用国君的姑母和大城邑去表示对大盗贼的敬重，用皂隶车马、衣服佩剑等对其随从表示鼓励的话，那么这无疑就是奖励盗贼。既赏赐盗贼，又要清除盗贼，恐怕是很困难的呀。我曾经听说过，在上位的人要洗涤他的内心，专心一意地待人，使他们合乎法度，而要表现出自己的诚信，然后才可以治理别人。假如上层的人做了，百姓也会照着做，这是势所必然的，又怎么能够禁止呢？

智慧点拨

臧孙纥的一番话切中要害，说明了“窃珠者盗，窃国者侯”的道理，如果作为领导者，不能做到“赏赐以讲信用为贵，施行刑罚以公正为贵”的话，这个国家就很难建立正确的价值标准。《夏书》说：‘做什么得依据这个标准，不做什么也得依据这个标准，发号施令得依据这个标准，表示诚信也得依据这个标准。只有帝王才能建立这样的功勋。”意思是说要由自己体现思想和行动的一致，诚信出于自己的一致，然后才可以建立功劳。

一六、晋国栾氏之乱

鲁襄公十四年，晋、秦迁延之役中，晋军因为下军统帅栾黡不服从中军统帅的命令而失败。栾黡的弟弟栾鍼感到羞愧，就与中军副帅范匄的弟弟范鞅（即士鞅）一起冲入敌阵中，结果栾鍼战死，范鞅生还。栾黡恼羞成怒，并迁罪于范鞅，逼得范鞅逃亡秦国。

秦景公问范鞅：“晋国的大夫谁先会灭亡？”

范鞅回答说：“恐怕会是栾氏吧！”

秦景公问：“是因为他们的骄横无礼吗？”

范鞅回答说：“对。栾黡骄纵暴虐，已经太过分了。不过他或许还能免于祸难，祸难恐怕要落在他儿子的身上！”

秦景公问：“这是什么缘故呢？”

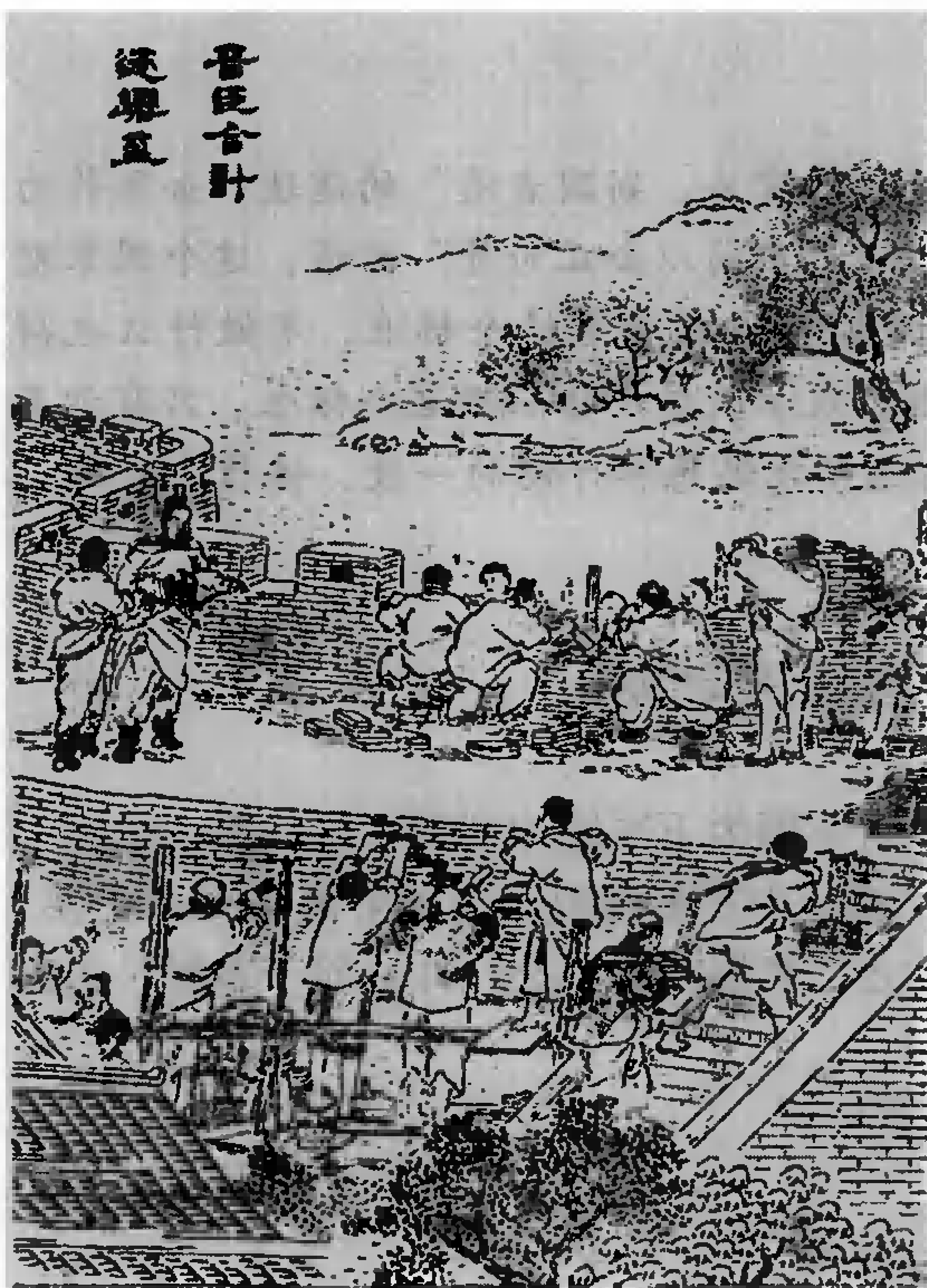
范鞅回答说：“栾书的恩德至今仍然留在百姓的心中，他们好像周朝人怀念召公一样怀念栾书。周朝人对召公住处的甘棠树尚且爱护有加，不用说晋国人对栾书的儿子了。等栾黡死后，他儿子栾盈的好处又还没能施与到别人那里，而过去栾书所施的善行又逐渐消失了，那么人们对于栾黡的怨恨就会与日俱增。所以栾氏的祸难将会在栾盈身上发生。”

秦伯认为这是非常有见识的话，就为他向晋国请求，让晋国恢复了他的职位。

后来，栾黡娶了范匄（即士匄，范鞅之父）的女儿做妻子，生下了栾盈。栾黡死后，栾盈继承了家业。范鞅由于曾经被栾黡所迫而逃亡，心里怨恨栾氏，所以虽然和栾盈一起做公族大夫，却不能很好地相处。

栾黡死后，他的妻子栾祁和他的家臣总管州宾私通，州宾几乎侵占了他们全部的家产，栾盈对这件事非常担心。栾祁害怕栾盈讨伐自己，便先到父亲范匄那里诬告说：“栾盈将要发动叛乱，认为范氏为了专擅晋国的政权而弄死了栾黡，他说：‘当初我的父亲赶走了范鞅，范鞅回来后，我父亲不但没有惩罚他，反而宠信并且重用他，让他和我担任同样的官职，从而使他得以独断专行。我的父亲死后，范氏更加富有。这分明是他们把我父亲害死，而要独揽大权。我宁可死了，也不能再听从他们。’他的计划就是这样，我怕会伤害您，所以不敢不说。”

范鞅也在一旁为她作证。栾盈喜欢施舍，很多人都乐意归附于他。范匄正害怕



《东周列国志》版画之“晋臣合计逐栾盈”图，讲述晋国栾氏作乱之事。

他笼络的人多，就相信了栾祁的话。

当时正是鲁襄公二十一年，栾盈担任下卿，范匄便派他到著地筑城，并借此机会把他赶出了都城。秋天，栾盈逃亡到了楚国，范匄便把他的党羽箕遗、黄渊、嘉父、司空靖、邴豫、董叔、邴师、申书、羊舌虎、叔罴十位大夫杀死，又连坐囚禁了伯华、叔向、籍偃三人。

栾盈逃亡途中，经过周室境内，周朝西部边境的人劫掠了他的财物。栾盈向周室使者申诉说：“天子的陪臣栾盈，获罪于天子的守臣，打算逃避惩罚时，又重新在天子的郊外获罪，没有地方可以逃窜藏匿，谨冒死陈言：从前陪臣的祖父栾书为王室尽力，天子施予了恩惠。他的儿子栾黡不能保持他父亲的功业。天王如果还没有忘记栾书的功劳，那么我这个逃亡在外的陪臣还有地方可以逃避。如果天王已经忘记了栾书的功劳，而只记得栾黡的罪过的话，那么陪臣我就只不过是个逃死的人，回去就将交付有司治罪，那我就不敢再回国了。谨将自己的命运交付天王，全听天王的命令。”

周灵王说：“我认为晋国驱逐栾盈的做法不对，如果再去学它，过错就更大了。”于是就让司徒抓住那些劫掠栾氏财物的人，让他们归还抢走的东西，并且派礼宾官员把栾盈送出了轘辕山。

晋平公召集鲁襄公、齐庄公、宋平公、卫殇公、郑简公、曹武公、莒子、邾子在商任会盟，目的是为了禁锢栾盈，不让诸侯收留他。

知起、中行喜、州绰、邢蒯逃亡到了齐国，他们也都是栾氏的党羽。乐王鲋对范匄说：“为什么不让州绰、邢蒯回来呢？他们都是勇士啊。”范匄说：“他们都是栾氏的勇士，我能得到什么呢？”

乐王鲋说：“你如果待他们像栾氏的人那样，那他们就是你的勇士了。”

齐庄公上朝时，指着齐国勇士殖绰、郭最说：“这是寡人的勇士。”

州绰在一旁说：“您认为他们是勇士，谁敢不认为是这样呢？然而为臣不才，在平阴这次战役中，比他们二位先立下战功。”

齐庄公做了勇士专用的酒爵，殖绰、郭最都想要一个。但是州绰说：“在齐国东闾的战斗中，臣的骏马被逼得来回转圈，连城门上的钉子数目都数清楚了，是不

是也可以得到一个酒爵呢？”

庄公说：“你是为晋国的国君而战的呀！”

州绰回答说：“臣充当您的仆隶不久，然而这两位，如果用禽兽作比方的话，在平阴之役中，我早就可以吃他们的肉，而睡在他们的皮上了。”

栾盈逃到了与晋国敌对的楚国。鲁襄公二十二年秋，栾盈又从楚国到了齐国。晏婴对齐庄公说：“商任的盟会上，我们接受了晋国的命令。现在接纳栾氏，打算怎么任用他？小国所用来侍奉大国的，是信用。失去了信用，不能立身立国。君王还是考虑一下。”齐庄公不听。

晏婴退出后对陈文子说：“为人君主要保持信用，为人臣下的要保持恭敬。忠实、信用、诚笃、恭敬，上下要共同保持它，这是上天的常道。国君自暴自弃，就不能长久在位了。”

冬天，晋平公又召集鲁襄公、齐庄公、宋平公、卫殇公、郑简公、曹武公、莒子、邾子、薛伯、杞孝公、小邾子在沙随会盟，目的还是为了禁锢栾氏。

沙随之会后，齐庄公还是让栾盈在齐国住着。晏婴说：“祸乱将要发生了。齐国将会进攻晋国，不能不使人害怕。”齐庄公后来果然去进攻卫国、晋国、莒国，最后损兵折将，庄公自己也伤了大腿。

鲁襄公二十三年，晋平公打算把女儿嫁给吴国，齐庄公让析归父给晋国送去一个女子陪嫁，却偷偷用送女子的篷车藏着栾盈和他的随从，把他送回了栾氏封邑曲沃。栾盈想要叛乱，就在夜里去见守曲沃的大夫胥午，把情况都告诉他。胥午回答说：“不能那么做。上天所抛弃的，谁能够让他兴起？你若举事，必然不免于死。我不是爱惜一死，只是明知事情是办不成的。”

栾盈说：“尽管这样，但若因你的帮助而死去，我死了也不后悔。我确实不被上天保佑，你没有过错。”胥午答应了，把栾盈藏起来之后，就请曲沃的人喝酒。开始演奏音乐，胥午发话说：“现在要是找到了栾盈，我们该怎么办？”

人们回答说：“找到了主人，得以为他而死，虽死犹生。”大家都在叹息，还有哭泣的。

举杯时，胥午又说这话。大家都说：“找到了主人，有死而已，还有别的！”栾盈这才走出来，对大家一一拜谢。

四月，栾盈率领曲沃的甲兵，靠了魏舒的帮助，在大白天进入了晋都绛城。当初，栾盈在下军辅佐魏舒的父亲魏绛，和魏舒私下里很要好，所以这时依靠他。当时栾氏比较孤立，赵氏因为赵同、赵括的祸难（鲁成公八年）而怨恨栾氏，韩氏正与赵氏和睦，中行氏（荀氏的一支）由于攻打秦国的迁延之役而怨恨栾氏，知氏（也是荀氏的一支）的知盈（荀罃之子）年纪小，所以听中行氏的话，荀氏别族的程郑还受到晋平公的宠信，所以只有魏氏和七舆大夫支持栾氏。

乐王鲋陪坐在范匄旁边。有人报告说：“栾氏来了。”范匄很害怕。

乐王鲋说：“快保护国君逃到固宫（晋国的别宫），一定没有危险。而且栾氏怨敌很多，你又主持国政，栾氏从外边来，你在内掌权，有利的条件就多了。既然有利有权，又掌握着对百姓的赏罚，有什么可害怕的？栾氏所得到的，不就仅仅只

有魏氏吗？而且魏氏是可以用强力争取过来的。平定叛乱在于权力，你可不要疏忽！”

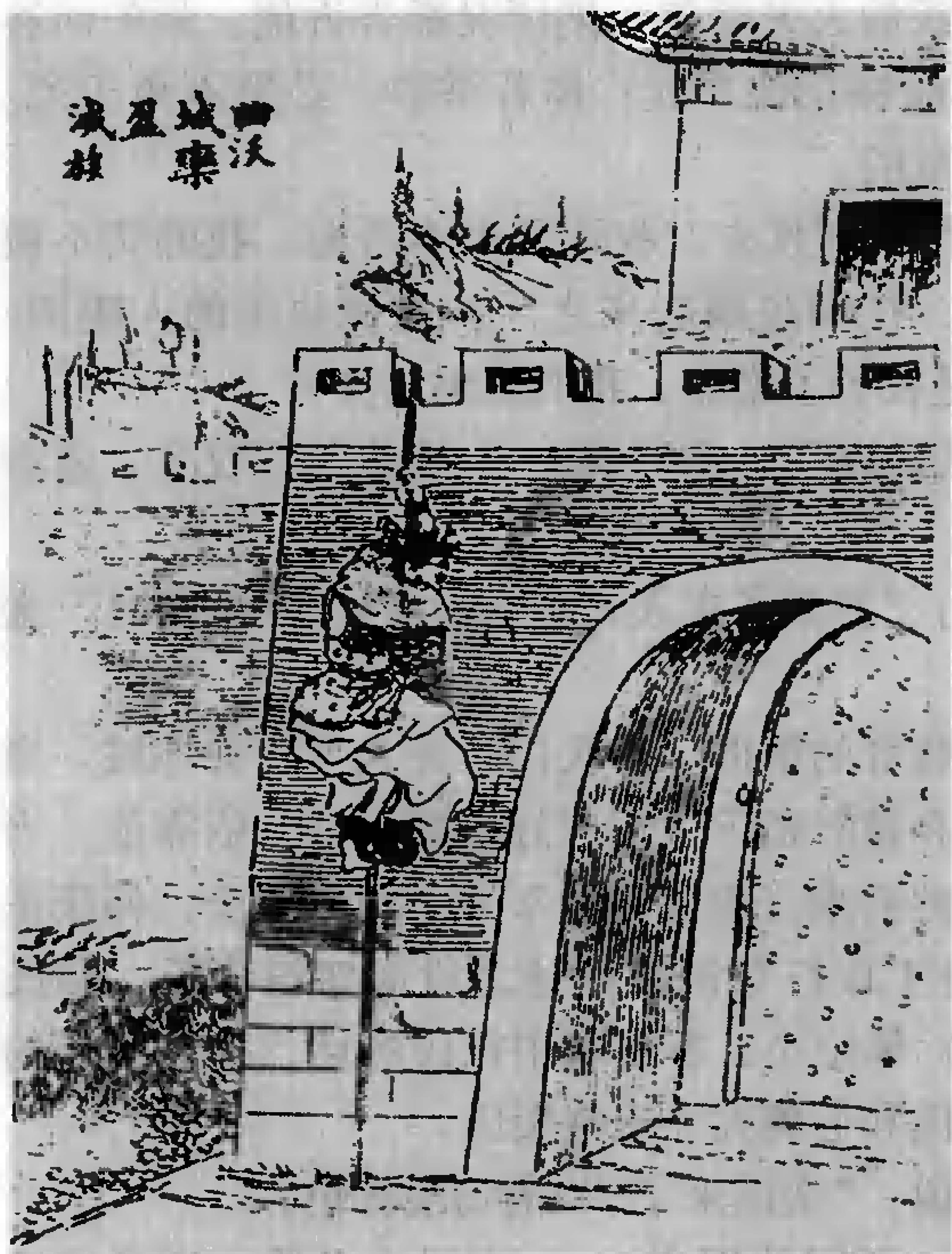
晋平公正好有姻亲的丧事要办，乐王鲋让范匄穿着黑色的丧服，由两个女人拉着车去到晋平公那里，陪侍晋平公到固宫。范鞅去迎接魏舒，魏舒的军队已经排成行列，登上战车，准备去迎接栾氏了。

范鞅快步走近，说：“栾氏率领叛乱分子进入国都，我的父亲和几位大夫都在国君那里，派我来迎接你。我请求上车作为陪乘。”然后拉着带子，就跳上了魏舒的战车。

上车后，范鞅右手握着剑，左手拉着上车的带子，下令驱车离开行列。驾车的人问到哪里去，范鞅说：“到国君那里去。”范匄在阶前迎接魏舒，拉着他的手，答应把曲沃送给他。

栾氏有一个大力士叫督戎，都城的人都害怕他。有一个名叫斐豹的人，因犯罪被没为官奴，他的罪行被记载在丹书上。斐豹对范匄说：“如果您烧掉丹书，我就去杀死督戎。”范匄很高兴，说：“你杀了他，我一定请求国君烧掉丹书，有太阳可以作证！”于是就让斐豹出宫，然后关上宫门。督戎跟了上来，斐豹就翻进矮墙等着督戎，督戎也翻墙进来，斐豹从后面猛击杀死了他。

范氏的手下在宫台的后面，栾氏冲上了宫门。范匄对范鞅说：“箭射到国君的屋子了，你要拼死抵抗！”



《东周列国志》版画之“曲沃城栾盈灭族”图，讲述晋国权臣栾盈在曲沃身死族灭之事。

范鞅挥剑带领步兵迎战，栾氏败退，范鞅跳上战车追赶，碰到栾乐，范鞅说：“乐，别打了，我死了也会向上天控诉你。”栾乐用箭射他，没有射中；再把箭搭上弓弦时，他的战车车轮碰上槐树根而翻了车。有人用戟钩他，把他的手臂拉断，他就因失血而死了。

栾鲂受伤，后来逃亡到宋国。栾盈逃到曲沃，晋国人包围了他，在曲沃打败了栾盈的部下，然后把栾氏的亲族全部杀光了。

智慧点拨

栾氏本来是晋国的卿大夫家族，后来因为发动叛乱，被全部灭族。纵观栾氏被灭族的教训，总结起来有以下几点，首先是身居高位的人不能像他们的祖先栾书那样爱护百姓，既做不到对百姓安详、从容、

其次，不知道对自己的野心加以节制，不能做到心平气和，与世无争，所以造成了不可挽回的失败局面。

一七、福祸相依的公弥

鲁国大夫季武子没有嫡子，庶子当中公弥虽然年长，但季武子更喜欢悼子，想立悼子为继承人。季武子向家臣申丰询问说："公弥和悼子，我都喜欢，想要选择有才能的立为继承人。"申丰快步退出，回到家后，打算带着全家出走。过了几天，季武子又问申丰，申丰回答说："如果这样，我准备套上我的车走了。"季武子就不再和他谈继承人的事。

季武子又去问臧孙纥。臧孙纥说："你招待我喝酒，我就为你立他。"季氏招待大夫们喝酒，臧孙纥是上宾。臧孙纥向宾客献酒完毕，就命令朝北铺上两层席子，换上新洗的酒杯。然后召见悼子，臧孙纥走下台阶迎接他，大夫们都站起来。等到旅酬（宴会上宾主互相敬酒酬答的礼节）时，才召见公弥，让他和宾客按年龄大小排列座次。

当时宴会饮酒的礼仪，旅酬之后士人不入，在旅酬之时，召见公弥，是以士礼对待他，明白地表示将来不会让他继承季武子的爵位。季武子见臧孙纥做得那么露骨，也感到意外，脸上都变了颜色。

季武子为了抚慰公弥，就让公弥担任马正（相当于大夫家的司马），公弥心里怨恨，不肯做。闵子马见到公弥，说："你别这样。祸和福都是人们自己招来的。做儿子的，担心的是不孝，而不是担心没有地位。恭敬地对待父亲的命令，事情怎么会固定不变呢？如果能够恭敬孝顺，将来比悼子富有一倍都是可以的；奸邪不合法度，祸患就会比普通老百姓多一倍。"

公弥同意闵子马的话，就恭敬地早晚向季武子请安，谨慎地履行职务。季武子高兴了，让他招待自己喝酒，自己带着宴会用的器具，然后就把这些器具全部留下给他。公弥家因此致富，公弥又出仕鲁君，做了鲁君的左宰。

孟庄子讨厌臧孙纥，但季武子喜欢他。孟氏的车马官丰点喜欢孟庄子的庶子孝伯，说："听从我的话，你一定会成为孟氏的继承人。"丰点再三地说，孝伯就听信了他。

鲁襄公二十三年，孟庄子生病，丰点对公弥说："如果您能让孟氏立孝伯，我就能让他替你报复臧孙纥。"

于是公弥对季武子说："孺子秩本来应当做孟氏的继承人。但是如果能改立孝伯为继承人，那么季氏的势力就会超过臧氏了。"但季武子不答应。八月初十，孟庄子死了。公弥侍奉孝伯立在门边接受宾客吊唁。季武子去了，进门之后痛哭，然后出来，说："秩在哪里？"

公弥说："孝伯在这里了。"

季武子说："秩年长。"

公弥说："有什么年长不年长？看谁更有才能吧。而且是孟庄子老人家的遗

命。”于是就立了孝伯，秩逃亡到邾国。

臧孙纥进门号哭，非常哀痛，流了许多眼泪。出门后，他的御者说：“孟庄子讨厌您，而您悲哀成这个样子。如果季武子死了，您会怎么样？”

臧孙纥说：“季武子喜欢我，这是没有痛苦的疾病；孟庄子讨厌我，这是使人痛苦的良药。没有痛苦的疾病，不如使人痛苦的良药。良药还可以让我活下去，疾病没有痛苦，它的毒害更多。孟庄子死了，我灭亡的日子也没有多少了。”

智慧点拨

公弥本来有可能成为季武子的继承人，但是却未能如愿，就在他心中充满了怨恨的时候，闵子马对他说的一番话如同醍醐灌头，闵子马认为：祸和福都是人们自己招来的，做儿子最应该担心的是自己不孝，而不是担心没有地位。如果能恭敬地对待父亲的命令，事情就会发生转机，如果做那些奸邪的、不合法度的事情，同样祸患就会比老百姓多一倍。闵子马的这一番道理，非常符合鬼谷子在《符言》中所说的：如果能做到安详、从容、正心、沉稳，既会怀柔又能节制，愿意给予并与世无争，这样就可以心平气和地面对天下纷争了。

一八、宋太子痤冤死

当初，宋国的大夫芮司徒生了个女儿，皮肤红且多毛，就把她丢弃在河堤下。宋共公夫人共姬的侍妾把她捡回来，取名叫弃。弃长大后很漂亮。宋平公向共姬问候晚安，共姬给他东西吃。平公见到了弃，细看，觉得她美极了。共姬就把她送给平公做侍妾，受到宠爱，生下佐。佐长得难看，但性情温和。

宋国的太子痤，人长得很漂亮，但性情毒辣，大夫向戌很怕他，所以厌恶他。寺人惠墙伊戾做太子的内师，却不受宠信。

鲁襄公二十六年秋，楚国人去晋国聘问，经过宋国。太子和楚国来的客人原本相识，请求在野外设宴招待他，平公让他去了。

惠墙伊戾请求跟太子一起去。平公问：“他不是讨厌你吗？”

惠墙伊戾回答说：“小人侍奉君子，被讨厌不敢远离，被喜欢不敢亲近，恭敬地等待命令，岂敢三心二意呢？太子那里即便有人在外边侍候，却没有人在里边侍候，所以臣请求前去。”平公就派他去了。

惠墙伊戾到了设宴的地方，就在那里挖了个坑，放上祭祀用的牺牲，然后把伪造的盟书放在上面，检查一遍，驰马回来报告宋平公，说：“太子将要作乱，已经和楚国的客人结盟了。”

平公说：“他已经是我的继承人了，还谋求什么？”

惠墙伊戾回答说：“想早点即位。”

平公派人去视察，果真有这些迹象。平公向夫人弃和向戌征求意见，他们都说：“的确听说过。”于是宋平公就抓住太子，把他关了起来。

太子说：“只有佐能够让我免祸。”于是召请佐，想让他向平公请求，并且说：

"佐到中午还不来，我就知道要死了。"向戌听说这话，就故意和佐不停地说话。过了中午，太子见佐还不来，就上吊死了。佐被立为太子。平公渐渐了解到痤并没有罪，就把惠墙伊戾煮杀了。

智慧点拨

因为太子就是未来的君王，所以太子这个位置充满了太多的诱惑。由于太多的诱惑，这个位置不仅受到兄弟的觊觎，而且也经常受到来自父亲的怀疑。所以导致做太子的人，要时时小心，如履薄冰，在他的生活中到处充满风险，经常会在意想不到的地方翻船。太子痤可能是因为讨厌某个小人，最后竟然被小人所陷害。

宋国太子痤虽然无辜被杀，但是导致他被人陷害的原因却是因为他性格狠毒，得罪了人的结果。如果太子痤能做到安详、从容、正心、沉稳，并且与世无争的话，那么他的命运也许会是另外的一种情况了。

一九、卫献公复位

卫国的孙林父到鲁国来聘问时，鲁襄公陪他上殿，襄公每登上一级台阶，孙林父也并肩登上一级台阶。叔孙豹担任相礼，于是急忙快步走上前去，说："当初诸侯会盟时，我们君王从来没有走在贵国君王后面，因为两国的地位平等。现在你没有走在我们君王的后面，我们君王不知道自己的过错在哪里。你还是稍微慢一点走吧。"孙林父没有话说，但是也没有表现出改悔的样子。

叔孙豹说："孙林父必然会灭亡。他作为臣下却和国君一起并肩而行，有了过错而不知道改悔，这就是他灭亡的根本原因。《诗经》中说：'退朝回家吃饭，神态从容谦恭和蔼。'说的就是要小心顺从君王。专横无礼而又满不在乎，必然会遭受打击。"

鲁襄公十四年，孙林父和宁殖驱逐了卫献公。卫献公打算逃奔齐国，弟弟子展先去，然后献公也出逃，另一个同母的弟弟子鲜也跟随他。齐国人把他安置在郏地，但等献公后来回国复位时，居然把郏地一年的收成也给带了回去。

鲁襄公派厚成叔到卫国慰问，说："我们国君派我前来慰问。听说贵国国君失去了国家，而流亡在别国境内，我们怎么能不来慰问呢？由于我们是同盟，所以我们国君派我来对诸位大夫说：'国君不善良，臣子就会不明达；国君不宽容，臣子就会不尽职。如果怨气积蓄很久才发泄出来，那该怎么办呢？"

卫国派太叔仪回答，说："我们没有才能，得罪了国君。国君不但没有把我们依法惩处，反而远远地抛弃了我们，流亡在外。承蒙贵国君王不忘记先君的友好，承你前来慰问我们，又对我们的不明达加以哀怜。谨拜谢贵国君王的关心，再拜谢对我们的哀怜。"

厚成叔回国复命后，告诉臧孙纥说："卫国的国君肯定会回去复位的！有太叔仪这样的人留守国内，有同胞兄弟子鲜与他一起出奔。有人在国内安抚，有人在国外经营，能够不回去吗？"

卫献公住在郏地，臧孙纥来到齐国向他慰问，卫献公和他说话时态度粗暴。臧孙纥退出以后，告诉他的手下人说："卫献公大概不能回国了，他说的话好像粪土一样。逃亡在外而不知悔改，怎么能够恢复国君的地位呢？"

子展、子鲜听说这话以后，马上求见臧孙纥。他们与臧孙纥说话时通情达理，臧孙纥很高兴，又对自己的手下人说："卫献公一定能回国的。有这样两个人帮助他，他想不回国都不可能啊！"

鲁襄公二十年冬，宁殖生了病，他告诉儿子宁喜说："我对君王犯下了过错，如今后悔也来不及了。我的名字记载在诸侯的简册上，并被加以收藏，上面说：'孙林父和宁殖赶走了他们的国君。'如果国君能够回国的话，还可以掩盖这件事。现在能掩盖我的恶名的，只有我的儿子你了。如果你不能做到这一点，那么假如死后有鬼神的话，我宁可挨饿，也不来享受你的祭品。"宁喜答应后，宁殖才咽下最后一口气。

鲁襄公二十五年，晋平公在卫邑夷仪召集诸侯会盟，派人把卫献公接过来，然后要求卫国把夷仪让给卫献公居住。于是卫献公来到夷仪，并派人向宁喜要求帮助自己复位，宁喜答应了。

太叔仪听说后，说："啊！《诗经》中有'我自己尚且还不能被人容纳，哪里还顾得上我的后代'这样的话，宁喜就可以算是不顾他的后代了。这样做难道也可以吗？大概一定是不可以的。君子有所行动，就要考虑事情的后果，就要考虑下次能否照做。《尚书》中说：'谨慎于开始，谨慎于结束，结果就不会困窘。'《诗经》说：'早晚不敢懈怠，侍奉我们国君。'现在宁喜对待国君都不如下棋谨慎，他怎么能免于祸难呢？下棋的人举棋不定，就会败给他的对手，何况安置了国君，却不能安定呢？他必定不能免于祸难了。九代相传的卿族，一朝就将被灭亡，真是可悲啊！"

次年春天，卫献公派子鲜为自己谋求重登君位，子鲜辞谢。他们的母亲敬姒一定要他去，子鲜回答说："国君没有信用，臣下害怕不能免于祸难。"敬姒说："尽管这样，为了我的缘故，你还是去干吧！"子鲜答应了。

当初，卫献公派人和宁喜谈起复位的事。宁喜说："一定要子鲜在场，否则的话，事情肯定会失败。"所以献公派遣子鲜去。

子鲜并没有得到敬姒的进一步指示就去了，他就把献公的命令告诉宁喜，说："如果回国，政事交给宁氏处理，祭祀就由寡人主持。"

宁喜告诉蘧伯玉，蘧伯玉说："我当年没有能听到国君的出走，如今岂敢听到他的回归？"于是就出走，从最近的边关出国。

宁喜告诉右宰谷，右宰谷说："不行，得罪了两个国君，天下谁能容纳你？"

宁喜说："我在先人那里接受了命令，不能三心二意。"

右宰谷说："我请求出使去察看一下。"于是去夷仪进见献公，回来后说："国君流亡在外十二年了，却没有忧愁的样子，也没有宽容的话，还是以前那样一个人。如果不停止原计划，我们离死就没有几天了。"

宁喜说："有子鲜在那里。"

右宰谷说：“子鲜在那里，有什么用处？至多不过他自己逃亡，又能为我们做些什么呢？”

宁喜说：“尽管这样，这件事也不能停下来。”

这时，孙林父住在食邑戚地，他的儿子孙嘉在齐国聘问，孙襄留守在都城的家里。二月初六，宁喜、右宰谷攻打孙氏，没有攻下，打伤了孙襄，宁喜退出都城在郊外住宿。孙襄死了，孙家的人在夜里号哭，都城里的人就召唤宁喜，宁喜再次攻打孙氏，这次成功了。初七，宁喜杀了卫殇公和太子角。初十，卫献公回国复位。大夫们在边境上迎接他的，献公拉着他们的手跟他们说话；在大路上迎接他的，从车上对他们作揖；在都城门口迎接的，只是点点头而已。



《东周列国志》版画之“杀宁喜子鲜出奔”图。卫献公除掉宁喜，因宁喜是听从子鲜之语立卫献公，如今宁喜被杀，子鲜认为宁喜不当获罪，拒不留在卫国，遂出奔晋国。

卫献公到达后，派人责备太叔仪说：“寡人流亡在外边，几位大夫都使寡人听到卫国的消息，唯独你不关心寡人。古人有话说：‘不是所应该怨恨的，不要怨恨。’如今寡人该怨恨了。”

太叔仪说：“我知道罪过了。我没有才能，不能备上马笼头和马缰绳跟随君王保护财物，这是我的第一条罪状。有人逃奔国外，有人留守国内，我不能三心二意，在国内外传递消息来侍奉君主，这是我的第二条罪状。有两条罪状，岂敢忘记一死？”于是出走，打算从近处的边关出国，卫献公派人阻止了他。

卫国人进攻戚地东部边境，孙林父向晋国投诉，晋国派兵把守茅氏这个地方。勇士殖绰攻打茅氏，杀死晋国戍守的三百人。孙蒯追赶殖绰，但不敢攻击。孙林父说：“你连恶鬼都不如。”于是孙蒯就追击卫军，在圉地打败了他们，孙氏家臣雍钮俘虏了殖绰。孙林父再次向晋国投诉。

晋国为了孙林父的投诉，召集诸侯，打算讨伐卫国。六月，晋卿赵武与鲁襄公、宋大夫向戌、郑大夫良霄、曹国人在澶渊会盟，商量讨伐卫国的事。卫献公也带着宁喜等人去了，结果晋国人将宁喜、北宫遗先抓了起来，把他们先带回晋国。卫献公接着又到晋国，晋国人把他也抓住了，囚禁在掌管刑狱的大夫士弱家里。

七月，齐景公、郑简公为了卫献公的事去晋国。晋平公设享礼招待他们二人，平公赋《嘉乐》这首诗称赞他们。国弱担任齐景公的相礼，赋了《蓼萧》这首诗；

子展担任郑简公的相礼，赋了《淄衣》这首诗，他们都有求情的意思。叔向告诉晋平公向两位国君下拜，说："寡君拜谢齐国国君安定我国先君的宗庙，拜谢郑国国君对我们没有二心。"

国弱派晏婴私下对叔向说："晋国国君在诸侯之中宣扬明德，为他们的忧患而操心，并补正他们的缺失，纠正他们的违礼，治理他们的动乱，因此才能担任盟主。现在为了臣子而抓了国君，怎么办?"

叔向转诉给赵武，赵武又把这些话报告给晋平公。晋平公还是不想放卫献公，就举出卫献公的罪过，派叔向告诉两位国君。国弱赋《辔之柔矣》这首诗，劝平公待人以柔；子展赋《将仲子兮》这首诗，告诉平公人言可畏。晋平公听了之后，终于同意让卫献公回国了。

智慧点拨

得饶人处且饶人，就是有理也只用三分。饶人不是模糊是非、放弃原则的浑浑噩噩，而是在是非已经分清的前提下的宽恕和容忍，那就是要找准一个点：在得饶人处。饶人对方就是接纳对方，就是把自己解脱出来。在不少人眼里，饶恕犯错的人被认为是纵容，不知饶恕是更高层次的警示。

二〇、蔡声子复伍举

当初，楚国的伍参和蔡国的太师子朝相友好，他的儿子伍举（伍子胥的祖父）和子朝的儿子声子关系也很好。伍举娶了申地大夫王子牟的女儿。王子牟获罪逃亡，楚国人举报说："伍举的确护送了他。"于是伍举逃亡到郑国，打算乘机再到晋国。声子打算去晋国，在郑国的郊外碰到伍举。他们把草铺到地上，一起吃东西，谈到回楚国的事情。声子说："你走吧，我一定让你回去。"

鲁襄公二十六年，宋国的向戌打算促成晋国和楚国的和平。声子为此出使到晋国，返回时去了楚国。楚令尹子木和他谈话，询问晋国的事情，而且问："晋国的大夫和楚国的大夫谁更贤明?"

声子回答说："晋国的大夫不如楚国的大夫。楚国的大夫都很贤明，都是当卿的人才。就像杞木、梓木、皮革都是楚国产，从楚国运出去的。虽然楚国有人才，但这些人才却往往被晋国所用。"

子木说："难道晋国任用人才不讲究宗族和姻亲关系吗?"

声子回答说："有，但虽然有，任用的楚国人才还是很多。我听说：善于治理国家的，赏赐不过分，刑罚不乱用。赏赐过分，就怕及于坏人；刑罚乱用，就怕及于好人。如果不幸而有了不当，宁可赏赐过分，也不要刑罚滥用。与其失掉好人，宁可便宜了坏人。因为没有了好人，国家就要跟着受害了。《诗经》中说：'这个人不在了，是国家的损失啊。'这就是说没有好人了。所以《夏书》说：'与其杀害无辜，宁可放过做了坏事的人。'这也是怕失掉好人。《商颂》有这样的话：'不过分，不滥用，不敢懈怠偷懒。向下面的国家发布命令，大大地建立他们的福利。'

这就是汤所以获得上天保佑的原因。

“古代管理百姓的人，乐于赏赐，而惧怕动用刑罚，为百姓操心而不知疲倦。在春夏行赏，在秋冬行刑。因此，在将要行赏的时候，他就会增加膳食，这样用膳后就可以把剩下的菜赏赐给下人，所以知道他乐于赏赐。将要施加刑罚的时候，就撤去丰盛的饮食，这样用膳时也就可以撤去音乐了，因此知道他惧怕动用刑罚。早起晚睡，不论早晨还是黄昏都亲临办理国事，因此知道他为百姓操心。这三件事情，是礼仪的大关键。有了礼仪，国家就不会败坏。

“现在楚国滥用刑罚，楚国的大夫为了活命逃亡到其他的国家，而成为那里的主要谋士，结果反过来危害楚国，乃至造成无法挽回的损失，这就是我所说的楚国不善于任用他们的人才。子仪叛乱时（鲁文公十四年），析公逃亡到晋国，晋国人把他安置在晋侯的战车后面，让他担任主要谋士。绕角战役（鲁成公六年）中，晋国人本来要逃走了，析公说：‘楚军轻浮，容易被撼动。如果同时敲击许多大鼓，发出大声，在夜里全军合攻，楚军必败。’晋国人听从了，楚军夜里果然溃败。晋国接着进攻蔡国，袭击沈国，俘虏了沈国的国君，在桑隧击败申国和息国的军队，俘虏了申丽而后回国。以致郑国在那时不敢顺从南方的楚国，楚国失去中原，就是因为析公的缘故。

“雍子的父亲和哥哥诬陷雍子，国君和大夫们不为他们调解。雍子逃亡到晋国，晋国人封给他领地，让他作为主要谋士。彭城那次战役（鲁成公十八年），晋、楚两军在靡角之谷相遇，晋国人将要逃走时，雍子对军队发布命令说：‘年纪老的和年纪小的都回去，孤儿和有病的都回去，兄弟两个当兵的回去一个，精选步兵，检阅车兵，喂饱战马，饱餐士卒，摆开阵势，烧掉帐篷，准备明天决战。’然后让该回家的出发，并且故意放走楚国俘虏。楚军听说后，夜里自己就崩溃了。晋国允许彭城投降，归还给了宋国，带了逃亡的宋大夫鱼石等人回国。楚国失去东夷，子辛为此而死，这就是因为雍子的缘故。

“子反与申公巫臣争夺夏姬，破坏申公巫臣的婚事。申公巫臣逃亡晋国，晋国人封给他领地，让他作为主要谋士，抵御北狄，让吴国和晋国通好，劝导吴国背叛楚国，教他们坐车、射箭、奔驰作战，让他的儿子狐庸做了吴国的外交官。吴国在那时候攻打巢地，占领驾地，攻克棘地，攻入州来，让楚国疲于奔命，至今仍然是大祸患，这就是申公巫臣做的。

“若敖氏叛乱的时候，伯贲的儿子贲皇逃亡到晋国，晋国人给他苗邑作为封邑，让他担任主要谋士。鄢陵之战（鲁成公十六年）中，楚军早晨逼近晋军摆开阵势，晋国人打算逃走，苗贲皇说：‘楚军的精锐在于他们中军的王族而已，如果填井、平灶，摆开阵势以抵挡他们，栾书、士燮率领各自的家兵引诱楚军，左右两军的荀偃和郤锜、郤至一定能够战胜子重、子辛，然后我们就把四军集中起来对付他们中军的王族，一定能够把他们打得大败。’晋国人听从了，结果楚军大败，楚王受伤，军队一蹶不振，子反为此而死。接着郑国背叛，吴国兴起，楚国失去诸侯。这就是苗贲皇所做的。”

子木听完这番话，说：“这些都是事实。”

声子说："现在又有比这还厉害的。伍举娶了王子牟的女儿，王子牟有罪逃亡，国君和大夫们对伍举说：'实在是你护送他走的。'伍举因为害怕而逃亡郑国，伸长了脖子看着南方说：'国君也许可以赦免我。'但是楚国也不把他放在心上。现在他在晋国了，晋国人将要把县邑封给他，让他和叔向并列。他如果策划危害楚国，岂不成为祸患？"子木听了很害怕，就对楚王说了，增加伍举的官禄爵位，让他回到楚国。声子派伍举的儿子椒鸣前去迎接他。

智慧点拨

人生道路注定不会是平坦的，有时会遇到难以克服的困难和挫折，在这种情况下，你也完全没有必要一条道走到黑，你不妨想着迂回一下，放松自己，积蓄力量，等待情绪稳定了，心理平衡了，理智恢复了，说不定还是会找到捷径。迂回是前进的新起点，不是弱者的表现，相反，在逆境中不懂得迂回而拼命蛮干，才是脆弱的表现。

二一、大夫会于虢

鲁昭公元年春，晋国的赵武、楚国的公子围、齐国国弱、宋国向戌、卫国齐恶、陈国公子招、蔡国公孙归生、郑国子皮、许国人、曹国人在郑国的虢地会盟，重申了他们五年前在宋国订立的弭兵之约。公子围刚刚在郑国都城娶了妻子，紧接着就来参加盟会。

晋国祁午对赵武说："五年前宋国的盟会，楚国人在仪式问题上占了晋国的便宜。如今的令尹公子围不守信用，是诸侯都知道的。你如果没有准备，我担心又会像在宋国的盟会上那样被他们占了便宜。那时，楚国的令尹子木是以守信用闻名于诸侯的，他尚且还能欺骗晋国，在衣服里面穿上皮甲，歃血时又凌驾于晋国之上，何况这个以不守信用闻名的公子围呢？如果楚国再一次占先，那将是晋国的耻辱啊。

"阁下掌握晋国的大权，让我们国家成为盟主，到现在已经七年了！在这段时间里，晋国两次会合诸侯，三次会合大夫，征服了齐国和狄国，安定了东夏，平定了秦国的侵扰，修建了淳于城，同时又没有让军队过于疲累，国家也没有荒废政事，百姓没有怨言，诸侯没有反对，上天没有降下大的灾难，这都是你的功劳啊。你已经有了这样的美名，若最后在外交上败给楚国而蒙受耻辱，这正是我最替你担心的。你不可以不警惕啊！"

赵武说："我感谢你的建议。但是在宋国的盟会上，子木有害人之心，而我有仁人之心，所以楚国才能够凌驾在晋国之上。现在我的仁心还是没有改变，楚国想再次凌驾于我们之上，并不能对我们造成危害。我将以信义为本，遵守这样的原则办事。这就好像是一个农夫，只要他能够坚持不懈地除草插秧，即使有饥馑的时候，最终还是会获得丰收。而且我还听说：'不背弃信义的人，就不会居于别人之下。'恐怕我还没有完全做到这一点。《诗经》上说：'不背信弃义，不为非作歹，

将成为做人的典范。’确实是这样的啊。能做他人典范的人，是不会居于人下的。我不能不守信义，楚国不足以成为我们的祸患。”

公子围担心这一次晋国会想办法争先，于是请求杀了牲畜作为牺牲后，就把五年前的盟约拿来宣读，然后放在牺牲上献给神灵。晋国人答应了。

三月二十五日，各国大夫举行了结盟仪式。公子围使用了君王的服饰器物，安排了成对的卫士。看到这种情况，郑国的叔孙豹说：“楚公子围很有派头嘛，将要成为君主了吧！”

子皮说：“还有两个执戈的人站在前面！”

蔡国的子家说：“他在楚国时，就住到楚王的离宫蒲宫里，前面也站两个执戈的卫士，现在有什么不可以呢？”

楚国的伯州犁听了，连忙解释说：“这一套装束，是我们离开的时候他向我们君王借来的。”

郑国的公孙挥讽刺他说：“借了恐怕就不会还回去了吧？”

伯州犁反唇相讥：“你还是为你们的子皙将要反叛作乱操心吧！”

公孙挥说：“贵国的君主还健在，公子围如果借了君王的装束不还，你能不担忧吗？”

国弱在一旁说：“我是真的替公子围和伯州犁这两人的命运担忧啊！”

公子招说：“没有忧患，怎么可以做成大事？有忧患倒是一件好事情。如今公子围和伯州犁不知道担忧，反而很高兴，这才值得担忧。”

齐恶说：“如果他们能够事先明白，早作准备，即使有忧患又有什么关系呢？”

向戌说：“大国发出命令，小国只有恭敬听从。我们只管恭敬就是了。”

晋国的乐王鲋最懂得明哲保身之道，他见大夫们公开讥评，不亦乐乎，就不以为然地说：“《诗经》中《小曼》的最末一章说得好，我还是照那样去做。”《诗经·小曼》的最末一章说的是：“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。”

盟会结束后，公孙挥对子皮说：“叔孙豹的话恰当而委婉，向戌的话简洁而合乎礼节，乐王鲋的话谨慎而恭敬，你与子家的话很有分寸，你们都是能够安邦济世的栋梁之臣啊。齐国、卫国、陈国的大夫们，恐怕将来逃不过祸难吧？国弱只知道为别人担忧，公子招以忧患为乐，齐恶认为即使有忧患也没有什么关系。只知担忧别人不知担忧自己，应该担忧反而高兴，与认为担忧没有什么害处的人，都是会惹来忧患的吧？《大誓》中说：‘人所希望的，上天必然将赐给他们。’这三个大夫已经显露出忧患的兆头，忧患能不降临吗？通过人说的话来预测事情的发展，说的就是这个意思啊。”

公孙挥这段话被记载在《左传》里，但客观地看，国弱、公子招、齐恶的话其实都是相当中肯的，只是都被公孙挥曲解了，公子招的话被曲解得尤其厉害；乐王鲋是老奸巨猾得出了名的，他在乱世或能自保，但说到安邦济世，对时代作出贡献，也许就说不上了。可见，想通过别人的片言只语，对人进行评判，对未来作出预测，恐怕也并不是件容易的事。

智慧点拨

每个生命的诞生和成长都伴随着忧患，童年时忧患成长的艰辛，青年时忧患事业的成败，中年时忧患子女的幸福，老年时忧患疾病缠身，有些忧患成了事实，但是因为忧患，很多可能出现的忧患被扼杀在摇篮中。况且，草木经过霜雪，生机才显得可贵，人经过磨难，才会更珍惜人生。

二二、子晳、子南争妻

郑国徐吾犯的妹妹非常漂亮，本来已经由子南聘作未婚妻，但是子晳又派人硬是送去了聘礼。徐吾犯很害怕，把这件事告诉了子产。子产说："这是因为国家的政治混乱，不是你的过错啊。你不必忧虑，还是看你妹妹的意愿，她愿意嫁给谁就嫁给谁吧。"

于是徐吾犯便向子晳和子南请求，让他的妹妹自己挑选丈夫，两个人都答应了。子晳穿着华丽的衣服来到徐吾犯家，把礼品陈列在堂上，然后就出去了。子南则穿着戎服到来，左右开弓射了两箭，然后飞身跃上马车走了。徐吾犯的妹妹从房里观察后说："子晳确实是长得很好看，但子南有大丈夫气概。丈夫就要有丈夫的样子，妻子就要有妻子的样子，这才叫做顺理成章啊。"于是嫁给了子南。

子晳很生气，不久以后就穿着铠甲去见子南，想要杀掉他，抢夺他的妻子。子南知道了，抽出戈来追赶他。追上以后，就用戈打他，把子晳打伤了。子晳受伤回来，告诉大夫们说："我好心去见子南，没想到他会有这样的坏心眼，所以才受了伤啊。"

大夫们都聚在一起商量这件事该怎么办。子产说："两个人的罪过差不多。在这种情况下，应该是年纪小地位低的人不对，所以错在子南。"

于是把子南叫来，数落他的罪状，说："国家的大规矩有五条，你都触犯了，敬畏君主的威严，服从国家的命令，尊重地位高的人，侍奉年纪长的人。供养自己的亲人。这五条是我们用来治理国家的原则。现在君王在国都，你却使用兵器，是不敬畏君主的威严。违反了国家的法纪，是不服从国家的命令。子晳是上大夫，而你是下大夫，却不肯对他谦让，是不尊重地位高的人。你年纪小而不恭敬，是不尊重年长的人。你用武器追打你的堂兄，是不供养你的亲人。君王说：'我不忍心杀了你，就赦免你的死罪，把你流放到远方去吧。'你好自为之，尽量快点走吧，不要再加重你的罪过!"

鲁昭公元年的五月初二，郑国把子南流放到吴国。即将准备快要让子南动身时，子产又去询问了游吉的意见。游吉是子南哥哥的儿子，但却是游氏的家长，所以子产向他询问。游吉说："我尚且不能保全自己，怎么能够保护我的亲族呢？况且流放子南，也是你根据国家的法律决定的，并不是你私下里为难他。如果你这样做是为郑国的利益考虑，就照有利于国家的方向去做吧，有什么可犹豫的？以前周公杀死管叔，流放蔡叔，难道是他不爱惜他们吗？这都是为了整个周王室的利益考

虑呀。即使我犯了罪，你也要按照这样的规矩来处理，何必顾虑我们游氏的想法?”

六月初九，因为子南的缘故，郑简公和他的大夫们在公孙段家里盟誓。郑国六卿子皮、子产、公孙段、印段、游吉、驷带又在郑国都城的大门之外订立了盟约，子皙也一定要参与结盟，而且还让太史写下他的名字，称为“七子”（本来郑国是六卿，子皙硬要加入，所以称七子），子产也没有追究。

智慧点拨

个人价值的实现，要通过他扮演的社会角色来实现。适合某人穿的鞋，让另一个人穿可能会痛苦不堪，适合别人的生活方式，可能让你备受折磨，要找准自己的人生定位，不要盲从，选择适合自己的人生角色，才能享受角色带来的快乐。

二三、公子围篡弑

楚国于鲁襄公二十九年四月安葬楚康王，鲁襄公、陈哀公、郑简公、许男都参加了送葬仪式，但是只送到楚都西门之外，各国大夫们则一直送到墓地。随后，楚康王的儿子郏敖即位，康王的弟弟公子围担任令尹一职。郑国外交官公孙挥说：“这样的安排很不合适，令尹必将代替郏敖而昌盛。因为在松柏之下，野草是难以茂盛的。”

次年正月，楚王郏敖因为刚刚即位，派薳罢来鲁国聘问。叔孙豹向薳罢问起公子围的执政情况，薳罢回答说：“我们这些下属为了吃饱饭而听别人使唤，即便这样，还担心不能完成任务，而不能免于惩处，哪里还敢过问国家大事?”后来，即使叔孙豹再怎么问他，他也始终不回答。之后，叔孙豹对大夫们说：“楚国的令尹可能会发动政变，薳罢将会参与并帮助他。他现在很明显是在掩饰实情。”

鲁襄公三十年，楚国的大司马蔿掩被公子围杀害，家产被侵占。申无宇说：“公子围肯定免不了祸难。好的人才是国家的栋梁，公子围担任楚国的辅佐之职，应当把培养人才放在第一位，但他却恶待他们，这就等于是在危害国家。再说司马本是令尹的助手，君王的手足，如今他砍断国家的栋梁，铲除自己的助手，斩断君王的手足，而给国家带来危害，再没有比这更大的不祥了。他怎么能免于祸难呢?”

鲁襄公三十一年冬，北宫文子在陪伴卫襄公去楚国访问时，见到公子围的威仪，于是对卫襄公说：“如今令尹就像一位国君了，他一定会产生别的想法。但即使他的野心能得到满足，也不能够善终。《诗经》中说：‘事情都有个开头，但很少能有个结果。’想要有个好结果是很难的，令尹恐怕不能免于祸难。”

鲁昭公元年，公子围与各诸侯国大夫在郑国的虢地举行会盟之后，设宴招待晋执政赵武，并吟诵了《大雅·大明》的第一章，赵武吟诵了《小雅·小宛》的第二章。宴会结束后，赵武对叔向说：“看来公子围要取代楚王了，怎么办呢?”

叔向回答说：“楚王懦弱，令尹强硬，当然可以取而代之！虽然这样，他也不会有好结果的。”

赵武问：“为什么呢?”

叔向回答说："以强凌弱，而且还心安理得，这是一种不合道义的强大，不合道义而强大，他的灭亡很快就会到来的。《诗经》中说：'这样强大的西周，却因为褒姒而灭亡。'这就是强大而不合道义的后果啊。"

接着叔向又说："等公子围做了楚王，必定会谋求诸侯的拥护。而晋国已经有点衰弱了，诸侯必定会归附楚国。楚国得到了诸侯的拥护，他的暴虐就会变本加厉。等到百姓不堪忍受的时候，公子围又怎么可能得到善终呢？他用强力夺得王位，依靠不义取得成功，那么他一定会把这些当成正确的道路而继续走下去。把放纵暴虐当作正确的道路，当然是不可能长久的。"

当年秋，公子围派公子黑肱、伯州犁在靠近郑国的犨、栎、郏三个地方修筑城池，郑国人感到害怕。子产说："没有关系的。这是令尹打算造反了，而先用这种方法除掉这两个人。祸乱不会牵连郑国，有什么好担心的？"

鲁昭公元年冬天，公子围将要到郑国聘问，伍举担任他的副手。还没有走出国境，就听说楚王生病，于是就返回了，由伍举代替他出使郑国。

十一月初四，公子围赶到郢都，进入宫内探问楚王的病情，乘机把楚王勒死了，并且杀掉了楚王的两个儿子幕和平夏。右尹子干逃亡到晋国。官厩尹子皙逃亡到郑国。公子围又在郏地杀掉太宰伯州犁，把楚王埋葬在郏地，没有给他谥号，而称之为郏敖。

公子围派使者到郑国报告这件事，伍举问使者如果郑国问起新君之事该如何回答。使者说："就说是我们的大夫公子围。"伍举纠正他说："你应该说：楚共王的儿子中以公子围最为年长！"

公子围即位，是为楚灵王。并任命薳罢为令尹，薳启强为太宰。楚灵王在位十二年，最后因蔡人叛乱，自己的太子被杀，弟弟又在一旁伺机夺位，陷入绝境而上吊自杀。

智慧点拨

以其人之道，还治其人之身，你对付别人的方式，往往成为别人对付你的一个模板，很多复仇者都喜欢用自己受害方式来实施报复。因此，冤冤相反，永无休止。对人应该多一份善意和微笑，不要把人与人之间的关系建立在仇恨的土壤之中。

二四、秦后子适晋

秦桓公的儿子后子，是秦景公的同母弟弟，名鍼，很得秦桓公的喜爱。在秦景公继位以后，他的权势已经大到可以和君王匹敌的地步了。他的母亲说："你如果还不离开的话，恐怕会有灾祸。"鲁昭公元年五月，后子前往晋国，随行的车辆有一千辆之多。

后子设宴招待晋平公，在黄河里用船架设了浮桥，每隔十里就准备车辆，一直从秦国都城雍城摆到晋国都城绛城。后子用九献之礼招待晋平公，从开始到结束，

为了运送后八献的酬币，车马在两国的都城之间往返了八次。.

司马侯问后子：“你的车子，就都在这里了吗？”后子回答说：“这就够多的了！如果我的车子再少一些，我又怎么会跑来晋国，见到你们的君王呢？”于是，司马侯把这件事情告诉晋平公，并且说，“后子一定能回去的。我听说，一个人如果能知道自己的过错，就一定会有好的前程。这好的前程，是能够得到上天的帮助的。”

后子去见赵武，赵武问：“你什么时候可以回去？”

后子回答说：“我害怕在我们国君那里获罪，所以才会逃来这里。我准备等新的国君继位以后再回去。”

赵武问：“秦景公现在怎么样？”

后子回答说：“暴虐无道。”

赵武问：“秦国会不会灭亡呢？”

后子回答说：“怎么会呢？只是一个君王无道，国家还不至于陷入绝境。国家建立在天地间，必然会有能辅佐君王的臣子出现。如果不是连续几代都荒淫无道的话，是不可能灭亡的。”

赵武问：“那么秦景公会短命吗？”

后子回答说：“是的。”

赵武问：“还能活几年呢？”

后子回答说：“我听说，国家无道而能年谷丰收，那是老天在帮助他。所以他应该还可以维持五年。”

赵武看着地上的影子说：“人活在世上朝不保夕，谁能够等待五年呢？”

后子出来，对别人说：“赵武快要死了。主持国家大政，却感慨时间的流逝，为自己活不了多久而担心。他恐怕支持不了多久了。”果不其然，当年年底，赵武就去世了。

这一年，楚国的公子围弑君自立，楚右尹子干逃亡到晋国时，只有五辆车子随行。叔向让他和秦公子后子享受一样的待遇，都是足够养活一百人的食禄。赵武说：“秦国的公子富。”认为两人贫富不同，楚公子不应享受与后子一样的待遇。

叔向说：“确定一个人的待遇，要根据他的品德；如果两人品德相当，就根据年龄；如果年龄也相同，就根据地位。对逃亡到晋国的公子，要根据他们国家的大小，而不是根据他们的贫富来决定待遇。再说秦国的公子带着一千辆车离开他的国家，可以说极其强大了。《诗经》中说：‘不欺负鳏寡，不畏惧强大。’既然如此，秦国和楚国大小相当，他们的待遇也应该相当。”于是让后子和子干享受同样的待遇。

后子听说后，认为自己不该享受与子干一样的待遇，推辞说：“我是因为畏惧获罪，楚公子是因为身遭不幸，所以我们都来到这里，一切听从你的安排。再说我已经在晋国做官，是晋国的臣子，而楚公子是这里的客人。我们享受同样的待遇，怎么可以呢？《史佚》中不是说：‘我不是客人，你为什么要客气？’”

鲁昭公五年，秦景公去世，景公子哀公继位。因为景公已死，后子就回到了秦国。

智慧点拨

木秀于林，风必摧之，做人不能锋芒毕露，凡事当留有余地，使人家感到需要你，却不受到你的威慑。不得已时，还要躲避别人的锋芒，要做到这一点，有时就需要装“傻”了，明明知道别人不如自己，还去向他请教，明明自己懂得很多，但把它埋藏在心底，明明是自己做的事情，也要把功劳推到他人身上去。这样做的好处是免遭妒忌，韬光养晦，才能获得更大的利益。

二五、齐晏婴使晋

鲁昭公三年春，齐国的女子少姜（齐庄公之女，嫁给晋平公）刚刚嫁给晋平公一年之后就死了，齐景公为了保持与晋国的姻亲关系，就派晏婴出使晋国，请求再嫁一个女子给晋平公，来接少姜的班。

晏婴来到晋国对晋国负责此事的人说：“我们国君派我来对你们的君王说：‘我愿意侍奉君王，朝夕不知倦怠；我愿意奉上贡赋，不错过约好的时间。然而国家多难，所以我不能亲自前来。我们本有一位先君的嫡女嫁给君王，希望借此来光耀我的名望，可惜她又没有福气，早早地去世了，让我非常遗憾。如果君王不忘先君的旧好，肯照顾我们齐国，不嫌弃我无能，使我得以托福于太公和丁公，继续保佑齐国，帮助齐国安定社稷，那么我们还有先君的嫡女，以及庶出的女儿若干人。君王若不嫌弃的话，就请再派一个使者光临敝邑，慎重挑选一个，作为君王的姬妾。这正是我的愿望。”

晋国的韩起派叔向回答说：“这也正是我们国君的愿望啊。我们国君不能独自承担国家社稷的重任，就是因为没有正式的夫人。只是因为目前还在服丧期间，所以我们才没有敢对贵国有所请求。既然承蒙君王有这样的命令，是我们晋国莫大的荣幸。如果君主能这样照顾我们，安抚我们晋国，赐给我们一位夫人的话，那就不仅仅是我们的君王、我们这些臣子感到无比荣幸，就连自唐叔以下的晋国历代祖先，也都会为这件事感到高兴的。”

于是订立婚约。之后，晏婴接受了晋国的招待。叔向陪着晏婴吃饭，边吃饭边交谈。叔向问：“齐国现在怎么样了?”

晏婴回答说：“现在已经是齐国的末世了。我不能保证，将来齐国会不会变成陈氏的国家。齐国君王不爱惜他的百姓，而百姓也就都归附了陈氏。齐国旧有的四种量具，豆、区、釜、钟，四升为一豆，四豆为一区，四区为一釜，然后十釜为一钟。可是陈氏的量具，前面三种都是逢五进一的，所以陈氏的一钟就比齐国旧有的一钟大很多了。他们用自己的量具借粮食给老百姓，而用旧有的量具收贷。山里的木材运到市场上，并不比山里的价格高。鱼、盐、蛤蜊，价格也不比海边更贵。而齐国的老百姓一年的劳动成果，三分之二交给国家，只有三分之一留着自己生活。君主贮存的东西都腐朽蛀烂了，可老百姓即使上了年纪也还饥寒交迫。在国家的市场上，鞋子很便宜，但假腿却因为被砍脚的人太多而变贵，可见刑罚有多么严重!

要知道，当老百姓处在痛苦或疾病中时，只要有人能够安抚他们，他们就会非常感激，并且像对待父母一样地爱戴他，如同流水一般的归附他，想要让他不获得民心，又有什么办法呢？现在恐怕陈氏的祖先箕伯、直柄、虞遂、伯戏，以及最先被封在陈地的胡公、大姬等人，他们的神灵恐怕已经聚集到齐国，等到享受陈氏的祭祀了。”

叔向说：“是这样啊。其实，即使是我们晋国，现在也是处于末世了。战马不再驾车出征，卿族不再率领公室军队，公室的车辆已没有卿族侍卫，军队中也没有称职的将官。百姓贫穷困顿，而宫室却越来越奢侈。路上随处都有饿死的人，但宠臣家里的财富却多得装也装不下。百姓听到君王的命令，就像躲避敌军那样避之唯恐不及。就连过去的卿大夫栾、郤、胥、原、狐、续、庆、伯八家的子孙，也都沦落成了卑贱的皂、隶。政权落在韩、赵等大夫私人手里，而百姓却不知该依靠谁。君王不知悔改，整天沉溺在乐舞中，以排解忧患。公室如此衰弱，不知道还会持续到什么时候？”

晏婴说：“那么你准备怎么办？”

叔向回答说：“晋国的公族已经没有了。我听说，公室将要衰微，其宗族就会像树上的枝叶一样先落下来，然后公室也会随之陨落。我们‘叔’这一族，本来共有十一个家族，现在也只剩下我这羊舌氏一族而已。且，我又没有儿子，公室又没有法度，如果能得善终就已经心满意足了，哪里还希望享受祭祀呢？”

夏天，晋国派韩起到齐国为晋平公迎娶夫人。齐国的公孙虿因为少姜曾经受过晋平公宠爱，他想得到这样的荣宠，于是，就用他的女儿代替齐景公的女儿嫁给晋平公。有人告诉韩起说：“公孙虿欺骗了晋国，晋国怎么可以忍受这样的事呢？”

韩起回答说：“我们这次来，本来就是为了和齐国搞好关系，如果因此反而疏远了齐国的宠臣，那以后还怎么跟齐国搞好关系？”

智慧点拨

鬼谷子认为，一个国家对民众最重要的是要守信用，刑罚时，最重要的是公正。处罚与赏赐都要信守公正，而齐国却因为严刑峻法而导致市场上鞋子卖得很贱，假肢卖得很贵，这是因为被砍掉脚的人太多，由此可见，齐国的社会秩序到了即将崩溃的边缘。

齐国和晋国两个大国之间看似通婚，但实际上却是一桩龌龊的政治交易，无论是齐国还是晋国，两个国家都是各怀心事。齐国的大夫和晋国的大夫都对自己未来的命运担忧，晋国即使是知道了从齐国娶来的女子并不是国君的女儿，也宁愿睁一只眼，闭一只眼，不去计较。由此可以证明，两个国家都失去了诚信的基础，所以国家也到了危机的时刻。

二六、齐景公更晏子宅

齐景公想为晏婴更换一处住房，景公对晏子说：“你的住处太靠近市场，低洼

潮湿，房子又小，周围又吵，而且尘土飞扬，不适合居住。请让我为你换一个明亮宽敞、清静干爽的地方住吧！”

晏婴推辞说：“我的先辈们就是住在这里的，我还不足以继承他们的事业，这里对于我来说已经非常奢侈了。况且我住的地方靠近市场，想买东西早晚都很方便，对我来说是一大便利。何必烦劳里旅（齐官名，掌管卿大夫家宅）费心为我找房子呢？”

齐景公笑着说：“你靠近市场，能辨别东西的贵贱吗？”

晏婴回答说：“既然贪图这个方便，怎么会不知道呢？”

景公就问：“那么什么贵，什么贱？”

这个时候，齐国的刑罚很重，动不动就有人被砍脚。所以晏婴回答说：“假脚贵，鞋子贱。”

鲁昭公三年，晏婴出使晋国，与叔向交谈，谈到齐国的刑罚严苛，就把假脚贵、鞋子贱的话又对叔向说了。齐景公后来也因为晏婴的话而减轻了刑罚。

齐景公趁晏婴在晋国访问，就为他翻修了住宅。晏婴回来时，房子已经翻修好了。晏婴见此，于是拜谢了景公，并于拜谢之后，将新房拆除，重建了那些因为扩建晏婴住宅而被毁坏的房屋，恢复成了原来的样子，且让原来的主人住回去，并说：“谚语说：‘不需要为住宅占卜吉凶，而需要为邻居占卜。’你们都是我经过占卜选择的好邻居，违背了占卜的结果是不吉利的。我们不做不合礼法的事情，也不做不吉利的事情，这是自古以来的规矩。我怎么能违背这些呢？”最后还是恢复了他的房子原来的样子。

齐景公对此事开始时不答应，后来晏婴通过陈无宇向景公请求，景公才答应了。

智慧点拨

鬼谷子认为：“眼睛最重要的就是明亮，耳朵最重要的就是灵敏，心灵最重要的就是智慧，人君如能用全天下的眼睛去观看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么不知道的。如将这些集于一身，那么君主就可明察一切，无可闭塞。”而晏子是齐国的高官，但是他一直坚持住在距市场很近的房子里，当齐景公劝他换一处住所的时候，他说距离市场很近，不仅买东西方便，而且还可以观察什么东西贵，什么东西贱。当齐景公继续询问的时候，他用假肢很贵，鞋子很贱的例子来劝说国君改变法律。

当齐景公在晏子不在家的时候给他修好了房子的时候，他表示了感谢之后，又把房子恢复到原来的样子，以此来表示他希望与原来的邻居继续相处的愿望，这说明晏子作为齐国的栋梁，始终保持与民众生活在一起的广博胸怀。

二七、楚灵王大会于申

楚灵王夺取君位后，一直想当诸侯的盟主，召集诸侯举行盟会。鲁昭公四年正月，许国国君去楚国访问，楚灵王就先将他留了下来，又把前一年年底来访的郑简公也留了下来，然后派伍举到晋国去，请晋平公允许各诸侯参加楚国主持的盟会，郑简公和许国国君则留在楚国，静候伍举的回音。

伍举在向晋平公转达楚灵王的要求时说："寡君派我来向您转告：以前承蒙您的恩惠，与我们国家在宋国订立盟约，盟约上说：'从属于晋、楚两国的诸侯，应分别朝见对方的盟主。'现在因为我国多灾多难，我愿意与各诸侯建立友好关系，所以派伍举来贵国，请求您的同意。如果贵国没有四方边境的事需要担忧，那就希望您能帮我们向各诸侯请求！"

晋平公本想要拒绝伍举的请求，可司马侯对晋平公说："您不要这样做。楚王现在正骄横放纵，上天或许是想满足他的欲望，以此来增加他的凶残，然后再对他进行惩罚，也是很有可能的！也许楚王能这样善终，也是很有可能的。晋、楚两国都只能依靠上天的帮助，才能够实现霸业，而不能依靠对诸侯的争夺。所以君王您应该答应楚王的要求，而后培养道德，等待事情自然发展。如果发展的结果是楚王最后能以德治国，那我们晋国都还要继续侍奉楚国。如果发展的结果是楚王更加暴虐失德，那便是楚国自己抛弃诸侯，自己要放弃霸主的地位，还需要我们去争夺什么呢？"



《东周列国志》版画之"楚灵王大合诸侯"图，讲述春秋时期楚灵王召诸侯会盟之事。

晋平公说："晋国有三点可以使国家不致陷入危险，还有谁能够与我们相抗衡呢？我们国家地势险要，马匹众多，而齐、楚两国多灾多难，凭这三点，晋国怎么会不成功呢？"

可司马侯回答说："仰仗地势险要与马匹众多，并且指望着邻国发生灾难，这本身就是三种危险。四岳、三涂山、阳城、太室山、荆山、终南山都是九州险要，但占据这些险要的国家，有的兴，有的亡。冀州的北边，是出产骏马的地方，却并没有强国因此而兴起。可见凭借地势险要和马匹众多，国家并不一

定就能稳固。古往今来都是这样。所以古代的君王都致力于以德治国，来取悦神明与百姓，没有听说过一心依仗险要的地势和众多的马匹来使国家富强的。”

司马侯又说：“我们也不能寄希望于邻国发生灾难。有的国家正是由于经历了很多灾难，最后却使国家强大起来，反而扩大了自己的领土；也有的国家因为很久没有遭遇灾难，反而丧失了自身的强大，失去了守护的领土。所以我们怎么能把希望寄托在别国发生灾难上呢？像齐国，因为发生了‘仲孙之乱’，而得到齐桓公这样一位明主，至今齐国仍然从他的功绩中受益。晋国因为发生了‘里克丕郑之乱’，而得到晋文公，晋国因此而成为诸侯的盟主。卫、邢二国，虽然没有发生过灾难，却被其他国家消灭了。所以我们绝对不可寄望于别国的灾难。只依仗您所讲的三点，却不去修明政治、培养道德，到时候挽救危亡都来不及，哪里还能成就霸业？所以希望您还是答应楚国的请求吧。殷纣王暴虐无道，而周文王仁慈祥和，所以殷商衰落，而周朝强盛。国家的兴衰，难道仅仅在于争夺诸侯吗？”

晋平公听了这些话，觉得很有道理，就答应了楚国的要求，并派叔向回答楚国的使者说：“寡君由于有国家大事需要处理，所以没能在春秋两季亲自前去朝见。至于中原的诸侯，其实早已归属贵国，何必还要劳您派人到我们国家来征求意见呢？”于是伍举又替楚灵王向晋国求婚，晋平公也答应了。

楚灵王问郑国的子产说：“晋国会答应让诸侯都归顺我吗？”

子产回答说：“一定会的！晋平公只想着贪求眼前的安逸，而没有得到诸侯的野心。晋国的大夫们都忙着追求富贵，没有人去辅佐他们的国君。而且在宋国订立的盟约中，也明文规定晋、楚两国的地位一样。如果晋国不会同意您的要求，那还要订立那样的盟约做什么？”

楚灵王问：“那么诸侯会来参加楚国的会盟吗？”

子产回答说：“一定会来的！他们要遵守在宋国订立的盟约，同时还要讨贤君的欢心，以后可以不再害怕晋国，他们为什么会不来呢？不到楚国来的国家，无非就是鲁、卫、曹、邾吧？曹国畏惧宋国，邾国畏惧鲁国，鲁、卫两国因为被齐国所逼而不得不与晋国亲近，所以大概就只有这几个国家不会来参加吧。其余的诸侯，都是君王您的威望所能影响的，受您的力量所控制的，谁敢不来呢？”

楚灵王问：“那么只要是我所要求的，就没有得不到的了吗？”子产回答说：“强迫他人来满足自己的愿望是不可能的，但是如果与他人的愿望相同，则一定都能如愿以偿。”

这一年的夏天，各国诸侯都受命前往楚国，只有鲁、卫、曹、邾这四个国家没有参加会盟，曹、邾两国借口国家有内乱，鲁昭公则借口盟会的时间与祭祀的日子相冲突，卫襄公则以生病为由推辞不去。

郑简公最先抵达申地，在那里等待各国诸侯。六月十六日，楚灵王召齐蔡灵公、陈哀公、郑简公、许男、徐子、滕子、顿子、胡子、沈子、小邾子、宋国的太子佐等在申地会盟。

伍举对楚灵王说：“据我所知，现在诸侯不服从别的，只服从讲礼仪的。如今您刚刚得到诸侯的信任，在礼仪上必须更加谨慎才对。霸业能否建立，就看这次诸

侯大会能否成功了。夏朝的启有钧台的享宴，商朝的汤有景亳的命令，周武王有孟津的盟誓，周成王有岐阳的会猎，周康王有酆宫的朝会，周穆王有涂山的会盟，齐桓公有召陵的阅兵，晋文公有践土的盟约，那么您要采用哪一种方式呢？宋国的向戌、郑国的子产都来参加这次大会了，他们都是诸侯国之中的杰出人才，君王您可以向他们咨询良策。"

楚灵王说："我要采用齐桓公的策略。"当年在召陵，齐桓公阅兵后，没有动用诸侯大军攻打楚国，而是退而与楚国结盟，以恩德安抚楚国。楚灵王这时有感于此，所以想采用齐桓公的策略。

楚灵王派人向向戌、子产请教礼仪的问题。向戌说："小国学习礼仪，大国使用礼仪，我怎么敢不向您进献我所知道的呢？"于是献上秦献公会合诸侯的礼节六种。

子产说："小国把侍奉大国当作自己的职责，我怎敢不尽忠职守，向您进献我所知道的呢？"又献上伯爵、子爵、男爵会见公爵的礼节六种。

楚灵王让伍举跟随在自己左右，以指出并纠正自己不合礼仪的地方。但是直到大会结束，伍举也没指出过一次，灵王问他是什么缘故，他回答说："关于礼仪，这六种（即向戌献上的六种）都是我从未见过的，我又怎么能帮您纠正呢？"

宋国的太子佐在大会之后才到达。楚灵王在武城打猎，过了很久也没有接见他。伍举建议灵王辞谢太子佐，灵王便派伍举去对他说："我国正好要在武城祭祀宗庙，我们国君得去那里把宋国进献的财礼献给宗庙，所以派我来告诉你，为不能及时接见你而表示歉意。"

徐子是吴国女子所生，因而是吴国的外甥。楚国认为他与吴国暗自沟通，对楚国三心二意，所以在申地将他抓了起来。

楚灵王这样做，是为了向诸侯显示他的威严。伍举为此劝谏说："古代六王（夏启、商汤、周武、成、康、穆）和二公（齐桓、晋文）的事，都是向诸侯表示礼仪，因此诸侯才肯听从号令。夏桀举行'仍之会'，缗国就背叛了他，商纣王在黎丘会猎，东夷就背叛了他；周幽王缔结'太室之盟'，戎狄就背叛了他。这都是由于他们对诸侯乱施淫威，只知向诸侯显示君王的威严，所以诸侯才违背了王命。现在君王您也过分地展示威严，这样恐怕无法完成霸业吧？"楚灵王不听。

子产见向戌时，说："我不再担心楚国了，因为楚王这样骄纵，并且听不进大臣的劝谏，所以楚国的盟主地位不会超过十年了。"

向戌说："对。如果他骄纵的时间不到十年，他的罪恶就不能让天下人都知道。罪恶昭彰之后，他就必然会被众人抛弃。为善也是这样，当德行的影响广及天下时，国家才能够兴盛。"

随后，楚灵王率领诸侯军队消灭了赖国，把赖国遗民迁移到鄢地。又派人在赖地筑城，打算将许国人迁移到那儿。

申无宇说："楚国大祸的开端就在这里了。召集天下诸侯前来会盟，攻打赖国并加以占领，还要在那儿修筑城池，而竟然没有一个人出言反对。君王的每一个愿望都没有人敢反对，百姓还怎么能安居乐业，谁还能够忍受呢？百姓不能忍受君王的命令，祸乱就会因此而发生了。"

智慧点拨

鬼谷子说："身居君位的人，如果能做到安详、从容、正心、沉稳，既会怀柔又能节制，愿意给予并与世无争，这样就可以心平气和地面对天下纷争。"而穷奢极欲的楚灵王正是一个相反的例子，他依仗楚国强大的军事实力鱼肉各个诸侯国，强迫大家参加会盟，向楚国俯首。然后又在会盟期间大肆争伐，炫耀武力。但是，也正是因为他这样的暴行引起了众多诸侯的不满，大家认为楚国的危机就在眼前，却没有一个人肯提醒他，可见楚灵王的专横已经到了让人不敢言语的地步。

二八、竖牛乱叔孙氏

当年，鲁国的叔孙豹见哥哥叔孙侨如与鲁成公的母亲私通，还打算除掉季孙、孟孙，夺取他们的财产，他害怕大祸降临到家族头上，就逃离鲁国前往齐国。

叔孙豹到达鲁地庚宗时，遇上一位妇人，于是就请她帮着偷偷弄些吃的，并和这个妇人发生了关系。妇人问叔孙豹要去什么地方，叔孙豹就把事情告诉了她，妇人便哭着为他送行。

叔孙豹到了齐国，娶国氏的女儿国姜为妻，并生下孟丙、仲壬两个孩子。一天，他梦见天压在自己身上，自己快要顶不住的时候，忽然看到一个人，这人皮肤很黑，肩颈部向前曲，眼眶很深，嘴巴像猪一样往外噘。叔孙豹便大声喊他说："牛，快来帮助我！"于是便把天撑了起来。

第二天早晨，叔孙豹召集起所有的手下，一个一个看过来，但却没有发现梦中的那个人。叔孙豹便对自己手下说："把这件事记下来再说！"

等到叔孙侨如逃亡去了齐国，叔孙豹给他送食物，侨如说："鲁国因为我们祖先的缘故，必定会保留我们的家族祭祀，而且一定会召你回去。如果鲁国召你，你会怎么办？"

叔孙豹回答说："我早就盼望鲁国的召唤，想要回去了。"后来鲁国果然来召叔孙豹回国，叔孙豹没有告诉侨如就走了。

叔孙豹被确立为上卿之后，他在庚宗相遇的那个妇人来献山鸡。他问妇人有没有儿子，妇人回答说："我的儿子已经长大了，已经能捧着山鸡跟我一起来了。"叔孙豹就叫妇人的儿子来见他，发现他就是自己梦见的那个人，还没问他的名字，就直接叫他："牛！"那个孩子就答应："是。"

叔孙豹立即召集所有的手下，让他们来见这个孩子，并且让这个孩子担任"竖"（未成年人担任的小官），人们称他为"竖牛"。叔孙豹对竖牛十分宠信，等他长大后，就让他总管家中事务。

叔孙豹在齐国时，齐国大夫公孙明待他非常好。叔孙豹回到鲁国后，还没来得及把他的妻子国姜接回来，公孙明就娶了国姜。叔孙豹对国姜改嫁非常生气，甚至迁怒于他的两个儿子，直到他们长大后才派人将他们接回鲁国。

鲁昭公四年时，叔孙豹在丘莸打猎时得了重病。竖牛企图先让叔孙豹的家里大

乱，然后趁乱占有父亲的家产，于是强迫孟丙与他订立盟约服从自己，孟丙不同意。叔孙豹曾给孟丙铸了一口钟，并告诫他说："你还没有与大夫们正式交际。所以，等你享宴各位大夫时，再使用这口钟！"那时像钟这样的器物，使用前要先用动物的血祭它，称作"衅"。叔孙豹想用衅钟享宴这样的仪式，在大夫们面前确立孟丙的继承人地位。

孟丙准备好筵席，叫竖牛去向父亲请示宴请大夫们的日期。竖牛进了叔孙豹的屋子，但没有报告这件事，出来后，就编了个日子，骗孟丙说是叔孙豹选定的吉日。

等到那一天，宾客们都来了，叔孙豹听到钟鸣的声音，觉得很奇怪，竖牛趁机对叔孙豹说："这是孟丙在招待国姜的客人们！"

叔孙豹听了之后非常生气，想亲自去看个明白，但是竖牛想方设法不让他出去。客人们走了以后，叔孙豹就叫人捉住了孟丙，然后在大门外把他杀死了。

竖牛又强迫仲壬与他订立盟约，仲壬也坚决不同意。后来仲壬与为鲁昭公驾车的莱书私自去公宫游玩，昭公赏赐给仲壬一双玉环，仲壬让竖牛拿进去给叔孙豹看。但是竖牛进去之后，并没有拿玉环给叔孙豹看，出来后骗仲壬说叔孙豹让仲壬把玉环佩在身上。然后，竖牛又对叔孙豹说："您让仲壬谒见国君，有什么用意吗？"

叔孙豹说："我没有让他去见国君。"

竖牛说："您没有让他去，但是他已经自己谒见了国君。国君还赐给他一双玉环，他已经佩在身上了。"于是叔孙豹一怒之下，又把仲壬赶走了，仲壬逃到了齐国。

不久，叔孙豹病情加重，就派人召仲壬回国。竖牛虽然口头上答应，却并不去召仲壬。这时家臣杜泄进见叔孙豹，叔孙豹告诉他自己又饥又喝，并交给杜泄一把长枪，想让他杀死竖牛。杜泄没有答应，说："您过去千方百计找他，现在找到他了，为什么又要把他除掉呢？"

竖牛对大家说："叔孙豹病得很重，不想见任何人。"因此凡是有人来送吃的，竖牛都让他们把东西放在厢房，然后让他们回去。竖牛自己也不把别人送来的食物送进去，而是把空碗放在叔孙豹屋里，然后命人把碗拿走。从十二月二十六日起，叔孙豹便没有吃东西，到了二十八日，就活活饿死了。

鲁昭公委托杜泄置办叔孙豹的葬礼，但竖牛又贿赂叔仲带和季氏家臣南遗，让他们在季武子面前说杜泄的坏话，想借季武子之手除掉杜泄。杜泄准备用周王所赐的路车来为叔孙豹送葬，而且全用上卿的礼仪。南遗便对季武子说："叔孙豹活着的时候都没有坐过路车，怎么能用路车来为他送葬呢？而且卿中地位最高的如季氏都没有用过路车，像他这样次要地位的卿却用路车送葬，这么做不是不太合适吗？"

季武子认为他说得对，就命令杜泄不要用路车送葬。杜泄表示反对，对季武子说："叔孙先生曾受命于襄公，而去周室聘问，晋见了周王。周天子念他家族的旧功，所以赏赐他路车。叔孙先生回来向襄公复命时，便把路车献给了襄公。襄公因为不敢违背天子的意思，再次把路车赐还给他，并命令司徒、司马、司空三位官员

郑重记录此事。当时您担任司徒，是负责记录爵位和姓名的；叔孙先生担任司马，负责记录车服器用；孟孝伯担任司空，负责记录功勋。如今叔孙先生死了，却不用路车为他送葬，这是不服从君王的命令。有关这件事的记载都收藏在公府，如果不依据这些记载，就等于是否定了三官的价值。如果对于天子所赏赐的车服，在世时不敢使用，死了又不让他使用，那么将要在什么时候用呢?”于是季武子才让他们用路车为叔孙豹送葬。

季武子想要废除中军这一建制，竖牛趁机讨好他，编造谎言说：“叔孙先生生前早就想取消中军了。”鲁昭公五年春，鲁国废除了中军，这样一来就进一步降低了公室的地位。季武子将此事写成策书，让杜泄向叔孙豹的灵柩报告，策书上说：“您一直想废除中军，如今中军已经废除，特来向您的在天之灵报告这件事情。”杜泄说：“叔孙先生正是因为不想废除中军，所以当年才在僖公庙门前面盟誓，并在五父的路上诅咒。”杜泄接过策书后丢在地下，并带领着他的手下一起痛哭流涕。

叔仲带对季武子说：“我曾经听叔孙豹说过：‘给不能善终的人送葬，柩车应该从城的西门出去。”’季武子听了以后便下令杜泄照办。杜泄说：“为卿士送葬，应该从宗庙出发，从国都的正门出去，这是鲁国的礼仪。您执掌国家政权，并没有重新制订礼仪，却按照自己的想法随意变更。群臣都害怕惹上杀身之罪，不敢遵从您的命令。”于是，杜泄为叔孙豹送葬之后就出逃了。

这时，仲壬从齐国回到鲁国，季孙想要立他为叔孙氏的继承人。南遗说：“叔孙氏强大，季孙就弱小了。叔孙家里现在发生了内乱，您假装不知道，不是更好吗?”南遗让都城的人帮助竖牛，在大库的庭院攻打仲壬，司宫用箭射中仲壬的眼睛，仲壬因此而死。事后，竖牛把东部边境的三十座城邑送给南遗。

竖牛拥立叔孙豹的庶子叔孙昭子为继承人。叔孙昭子正式即位后，召见他的手下，说：“竖牛为了破坏叔孙氏，在家中扰乱纲常，杀嫡立庶，还割裂叔孙家的土地赠送他人，妄想以此减轻自己的罪过，再也没有更大的罪过了！我们一定要赶紧将他杀死!”竖牛惧怕被杀，急忙向齐国逃去。孟丙和仲壬的儿子追到齐、鲁边界的关口将竖牛杀死，并把他的头割下来，丢在齐地宁风的荆棘丛里。

智慧点拨

鬼谷子说：“人君如能用全天下的眼睛去观看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么不知道的。如将这些集于一身，那么君主就可明察一切，无可闭塞。”但是叔孙豹就是被自己宠爱的儿子竖牛给蒙蔽了。竖牛是叔孙豹的私生子，但是受到叔孙豹的宠爱，让他掌管着家里的一切事情。竖牛用阴谋的手段除掉了叔孙豹其他两个儿子，勾结其他大臣企图一举霸占叔孙豹所有的遗产。结果多行不义之后，只落得身首异处的下场。

二九、楚灵王欲辱晋

鲁昭公五年，晋卿韩起送晋平公的女儿去楚国完婚，叔向担任副使。路过郑国时，郑国的子皮、游吉在索氏慰劳他们。

游吉对叔向说："楚王骄纵放肆，实在是太过分了，你一定要存有戒心，小心为上。"

叔向回答说："楚王骄纵无度，是他自己的灾祸，怎么会危害到别人呢？我只要奉上我的贡礼，谨慎地保持我的威仪，恪守我们的信用，遵守外交的礼节，自始至终保持对君王的尊敬，这样的做法即使到将来也是能行之有效的。顺从而不丧失分寸，恭敬而不丧失身份，以前贤的话语作为行动指南，遵循传统的准则，参考先王的事迹，衡量晋、楚两国的现状和利害得失，如果做到这些，即使楚王再骄纵无度，又能够把我怎么样呢？"

韩起、叔向到达楚国。楚灵王召集楚国大夫上朝，说："晋国是寡人的仇敌，如果我们能够满足报仇的愿望，便可以什么都不考虑。现在晋国派来的使臣，分别是上卿和上大夫。我如果把韩起的双脚砍掉，让他当看门的小官；把叔向处以宫刑，让他做内宫太监。这样做就足以达到侮辱晋国的目的，并且满足了我报仇的愿望。你们说可以这样做吗？"

群臣听了，没有人回答。这时薳启强说："可以。只要君王有所准备，有什么不可以的呢？不过连羞辱一个普通老百姓都不能没有准备，何况要羞辱一个国家？因此圣王都特别重视礼仪，不把羞辱他人当作自己的目的。朝聘时有玉珪，享宴时有玉璋。小国家有述职方面的礼仪，大国家有巡守方面的制度。主人摆了案几而不去倚靠，酒爵里斟满了酒而不饮，宴饮时为宾客准备有价值的礼物，吃饭时为宾客添加特别的好菜，有人来访则在都城郊外迎接慰劳，宾客回国时则赠送钱财礼物，这些都是礼仪的最高表现。"

"国家的衰败，就是因为忽视了礼仪，忽视了礼仪，祸乱就因此而产生。城濮之战时，晋国战胜了楚国，于是对楚国不再戒备，以致后来在邲之战中被楚国打败。邲之战中楚国大败晋国，从此对晋国也不再防备，以致后来又在鄢陵被晋国打败。鄢陵之战后，晋国注意加强防范，对楚国以礼相待，并改善与楚国的关系，因而使得楚国不能进行报复，反而努力建立与晋国的友好关系。如今晋、楚两国已经结成姻亲，而君王您又想羞辱晋国，这是自己树立敌人的行为，即使已经有所准备又有什么用？谁又能承担如此的重任？如果有人能够承担这样的重任，能够替君王您收拾未来的局面，那么您羞辱一下晋国也是可以的；如果没有人能够承担的话，那就要请君王您仔细考虑一下了。"

"晋国侍奉君王您，臣认为也算可以了。您要求晋国让诸侯参加会盟，于是诸侯就全都被您召集到这里。您向晋国求婚，晋国便把平公之女送来，而且晋平公亲自为女儿送行，并由晋国的上卿和上大夫陪伴而来。如果这样您还想羞辱他们的话，那么您就一定要有所准备才行，否则后果将会不堪设想。"

“当今晋国的臣子，卿自韩起以下，还有赵成、中行吴、魏舒、范鞅、知盈；大夫自叔向以下，还有祁午、张超、籍谈、女齐、梁丙、张骼、辅跞、苗贲皇，他们都是诸侯应该选拔的良臣。韩襄担任公族大夫，韩起的儿子韩须也受命出使在外，而箕襄、邢带、叔禽、叔椒、子羽，他们也都是大家族出生的。韩家拥有的七座城邑，都是拥有众多兵马的大县；羊舌氏的伯华、叔向、叔鱼、叔虎四家，都是兵强马壮的豪族。”

“如果君王您这次真的侮辱了晋国，那么晋国失去韩起和叔向之后，将会由五位卿、八位大夫辅佐韩须、杨石（叔向之子），凭借他们十家九县、九百辆兵车的力量，还有其余四十县共计四千辆兵车留守国内，激励起将士的英勇和愤怒，来洗雪楚国的羞辱之仇。叔向的哥哥伯华将为他们出谋划策，中行吴和魏舒统帅军队，那么是不会不成功的。这样一来，君主您要把亲善友好的姻亲关系，换成楚、晋两国的仇恨，那就确实是以不合礼仪的行为给自己招来仇敌，而且还没有足够的准备，把我们这些大臣们送去敌人的虎口而被俘，以便满足君主您的愿望，又有什么不可以的呢？”

楚灵王说：“这是寡人的过错，您不用再说啦！”于是楚灵王对韩起格外礼遇。灵王本来还想问叔向一些他不懂的事，好让他出丑，结果却因叔向博学而未能达到目的，于是又对叔向厚加礼遇。

智慧点拨

鬼谷子认为：“作为人主必须广泛了解外界事物，如不能这样，那么就容易发生社会骚乱，世间鸦雀无声是不正常的，内外没有交往，怎么能知道世界的变化！开放与封闭不适当，就无法发现事物的善恶。”当晋卿韩起送晋平公的女儿去楚国完婚的时候，路过郑国，郑国的士大夫也在为晋国使者的命运担忧，由此可见，楚灵王的恶名已经远播。当然，楚灵王本人也是一个非常昏聩而又残暴的人，他准备羞辱晋国的使者来发泄自己对晋国的愤恨。幸好在他的手下还有充满智慧的大臣薳启强。当楚灵王提出了一个非常荒谬的决定时，薳启强先是表示顺从他的决定，然后又分析了楚王如果这样做的严重后果，及时地制止了楚灵王的愚蠢行为，将一场可能发生的战争消灭在萌芽中。如此防患于未然更胜过百万雄兵。

三〇、屠蒯酌酒进谏

鲁昭公九年，晋国的荀盈去齐国为自己迎娶妻子。六月，在回来的途中，死于戏阳。晋人在绛地将他入殓，但是还没有举行葬礼。当时晋国公室衰微，卿族专权，晋平公见荀盈死了很高兴，饮酒作乐，并让乐工奏乐助兴。

主管膳食的屠蒯快步上前，请求平公让他斟酒，平公答应了。屠蒯给师旷斟满一酒爵酒，说：“你是君王的耳朵，负责帮君王听得更加清楚。殷纣王死在甲子日，夏桀王死在乙卯日，这两天是忌日，国君应戒除酒宴，撤掉音乐，连学习音乐的人

也要暂时停下来，就是因为忌讳这两个日子。”

“君王的辅佐大臣，就像是君王的手足。手足受到了伤害，难道不是非常让人痛苦的事吗？现在荀盈去世，你却没有帮助君王听到这样的消息，仍旧演奏音乐，那么你这个耳朵是不中用了啊。”

然后，屠蒯又为大夫嬖叔斟酒，并对他说：“你是君王的眼睛，负责帮助君王看得更加明白。君王的服用是要表现礼仪的，礼仪是要用来做事的，事情是有不同的类别的，不同的类别是会表现在人的神情上的。如今辅佐大臣死了，君王却很高兴，他的神情与所发生的事情不相符合，而你没有看见，说明你这个眼睛是不中用了啊。”

接着，屠蒯又为自己斟了一杯酒，然后说：“味道是可以让气血运行的，气血可以充实心志，心志可以表现为语言，语言可以用来下达命令。我的责任是帮助君王调和味道，君王的耳朵和眼睛都未尽到责任，而君王也没有下令纠正，这真是小臣的罪过！”晋平公听了之后十分赞赏，立即下令撤除了酒和音乐。

另外，荀盈死的时候，晋平公本打算废除荀氏，让自己宠爱的大夫担任卿职。如今也因为听了屠蒯的劝说而作罢，毕竟他知道卿族势力大过公室，自己未必有实力这样做，就算做了也多半不能成功。这一年八月，晋平公让荀盈之子荀跞继承他父亲出任下军副帅，以表明自己对待卿族的态度。

智慧点拨

当晋国公室衰微，士卿的势力逐步强大的时候，晋平公在荀盈死去的时候，表现出非常高兴的样子。尽管这样做能够表达晋平公真实的心情，但这样的表现却是失礼的，也很容易让人抓住把柄。

屠蒯虽然是一个主管膳食的小官，人微言轻，但他却通过斟酒的方式劝谏了晋平公。鬼谷子认为：“人君如能用全天下的眼睛去观看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么不知道的。”晋平公接受了屠蒯的劝谏，就等于多了一双眼睛，又多了一个视角，及时地纠正了错误。

三一、齐国四姓之乱

在鲁昭公二年春的时候，晋卿韩起去齐国，见到齐国大夫子雅。子雅叫来儿子栾施，让他拜见韩起。

韩起说：“这不是能守住家业的人，而且他有野心。”韩起又见了大夫子尾，子尾叫来儿子高强拜见韩起，韩起的评价和对栾施的一样。

齐国的大夫大多笑话韩起，只有晏婴相信，说：“韩起先生，是一个君子啊！君子言而有信，将来总有一天会证明他说的是对的。”

第二年冬天，子雅去世，大夫司马灶拜见晏婴，说：“又少了个子雅。”

晏婴说：“可惜啊！他儿子栾施将来恐怕也难以免祸，栾氏一族要危险了。齐

国姜姓将要衰落，而妫姓的陈氏将要兴起。如果齐惠公的两个孙子子雅和子尾都在或许还好，如今又死一个，姜姓就危险了！”

鲁昭公八年七月初八，子尾也去世了。栾施为了吞并子尾的家产，于是就在十一日杀死了子尾的家臣梁婴。然后，栾施又赶走了大夫子成、子工、子车，这三个人只好逃到鲁国。然后栾施为高强立家臣总管。子尾的家臣说：“高强已经长大了，栾施却要代管我们的家事，这很明显是要霸占我们的家产啊。”于是便把武器铠甲发给家臣，准备去攻打栾施。陈无宇一向和子尾很要好，因此也把武器铠甲发给家臣，准备帮助高强。

有人把这件事告诉了栾施，栾施却不相信，先后有好几个人来报告都是如此。当栾施准备亲自去高强家里察看时，又有好几个人在路上将这件事告诉他，于是栾施便到陈无宇家去察看。陈无宇这时正准备率领甲兵从家里出来，听说栾施来了，赶紧返回，换上家常衣服出来迎接。栾施问陈无宇想要干什么，陈无宇回答说：“听说高强已经给家臣发了武器铠甲，想要攻打你，不知道你听说了没有？”

栾施说：“没有听说。”

陈无宇说：“你何不也把武器铠甲发给家臣，我请求随你一起战斗。”

栾施说：“你为什么要这么做？高强还是个孩子，光是教导他我还担心不能使他成才，所以又为他立家臣总管，希望对他能有所帮助。如果我像你说的那样与他交战的话，我还怎么面对祖先呢？你为什么不帮我劝劝他？”

陈无宇听了，连忙磕头说：“但愿顷公、灵公的神灵保佑你，也请阁下能够施惠于我。”于是陈无宇从中调解，并使两家和好如初。

栾施和高强喜欢喝酒，而且都喜欢听信家里女人的话，容易怨恨别人。他们的势力虽然超过陈、鲍二氏，但却对陈、鲍二氏十分嫉恨。

鲁昭公十年夏，有人对陈无宇说：“栾施、高强将要攻打陈、鲍二氏。”同时这个人也把消息告诉了大夫鲍国。陈无宇把武器铠甲发给家臣，然后到鲍国家去商量对策，路上碰见高强，高强喝醉了酒，骑着马在路上横冲直撞。陈无宇到鲍国家的时候，鲍氏已经将自己的部下全部武装起来了。

他们又派人去察看栾施、高强的动静，得知他们正准备饮酒。陈无宇说：“虽然我们没有证据证明他们要进攻我们，但一旦知道我们武装部下后，他们必定会使用武力驱逐我们。不如我们先下手为强，乘他们饮酒没有防备时，去攻打他们。”陈、鲍两家这时关系和睦，于是便联合攻打栾、高二氏。

高强在遭到攻打时说：“只要我们把国君掌握在手中，陈、鲍二氏还能逃到哪里去？”于是想进入公宫，齐景公不让他们进，他们便攻打齐景公路寝的南门虎门。

听到这个消息，晏婴就身穿朝服站在虎门外，栾、高、陈、鲍四族都请他到自己家里去，他谁家也不去。他的部下问：“您要帮助陈、鲍二家吗？”

晏婴说：“他们有什么好的品行值得我去帮助？”

部下又问：“那么您要帮助栾、高二家吗？”

晏婴说：“难道他们有比那两家更强的地方吗？”听到这里，部下又问：“那么我们回去么？”

晏婴说："现在国君正受到进攻，我们怎能回去呢?"

等到齐景公召见晏婴，晏婴才进入宫内。齐景公打算派王黑举着齐桓公的龙旗作战，特意为此占卜，结果很吉利。王黑请求把旗杆砍去三尺以后再用，表示恭敬。双方在齐国首都的稷门交战，栾、高二氏战败。随后又在齐都的庄路交战，栾、高二氏再次战败。

国都的人也来助战，追击栾、高二氏，并在鹿门将他们打败。栾施、高强逃亡到鲁国，陈、鲍二氏就瓜分了栾、高两家的家产。

智慧点拨

栾、高两家在彼此私斗中，准备控制齐景公，以此来达到自己的目的，但是在晏子的努力之下，战胜了叛乱的栾、高两家。在齐国士卿阶层的势力日趋膨胀的时候，晏子始终用他自己所有的威望和能力护卫着齐国的公室。鬼谷子认为，"仰望高山是可以望见顶的；测量深渊是可以测到底的；而圣人的处事方法，其端正沉稳是无法测其高深的。"晏子对于齐国来说，就是这样令人仰止的人。

三二、楚灵王灭蔡

鲁昭公十一年春天，楚灵王在申地召蔡灵侯前去会面。蔡灵侯准备前往时，蔡国的大夫们劝他说："楚王贪婪且不讲信义，他因我们蔡国不肯顺服而怀恨在心。如今楚王准备这么多贵重的礼物，而且说得那么动听，显然是在引诱君王您，倒不如不去。"蔡灵侯不听。

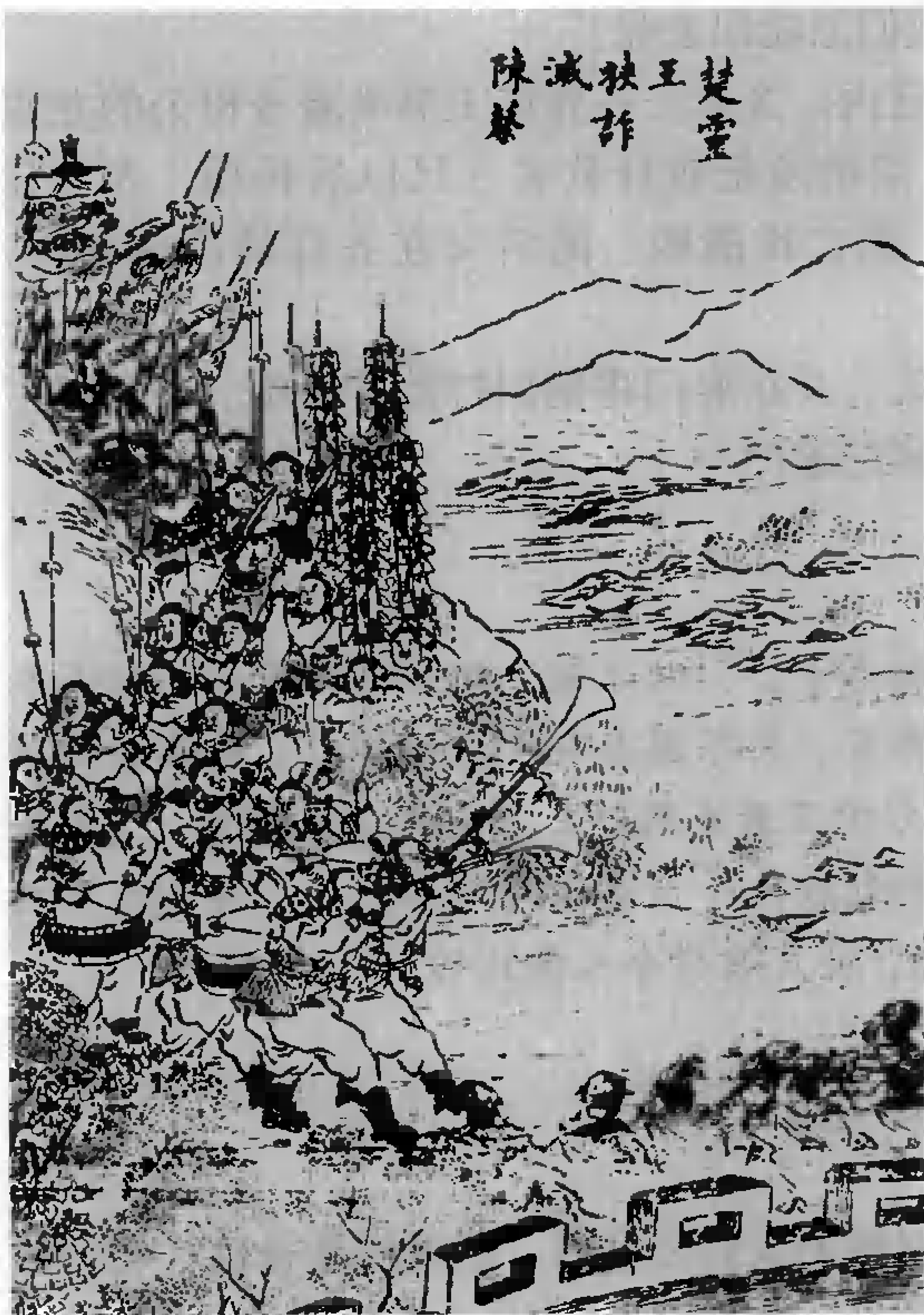
三月十五日，楚灵王在申地方埋伏下甲士之后，设宴款待蔡灵侯，乘机把他灌醉并抓了起来。四月初七，楚灵王杀死了蔡灵侯及与蔡灵侯同去的七十多名士大夫。紧接着，公子弃疾便率军包围了蔡国都城。

晋卿韩起问叔向说："楚国能攻下蔡国吗?"

叔向回答说："能攻下。蔡灵侯当年弑父自立，不能得到自己国家百姓的拥护，如今上天借楚国的手将他杀死，楚国怎么会攻不下蔡国呢?"

"不过我还听说过，背弃信义而能侥幸成功的，即使成功了，也绝对不会再有第二次。三年前楚灵王奉持陈哀公的孙子太孙吴讨伐陈国，对他说：'我将替你安定国家。'陈国人听信了楚灵王的话，结果他却把陈国灭了，最后把陈国的疆土并为楚国的一个县。如今楚王又诱骗蔡灵侯，还把蔡灵侯杀死，发兵包围蔡国都城，即使侥幸能够征服蔡国，也必然要受到惩罚，是不能够长久的。"

"以前夏桀虽然战胜了有缗，却因此而使自己的国家灭亡；殷纣王虽然征服了东夷，却因此而丢掉了性命。和夏桀、商纣他们相比，楚国地方狭小，而且地位低下，所做的事情却比夏桀和殷纣更加残暴，他们怎么会不蒙受灾难呢？上天借楚国之手来灭掉蔡国，并非是要降福给他，而是加深他的罪恶，以便日后再惩罚他。比如天有金、木、水、火、土五种材料可供使用，一旦把材料都用尽了，人们就会抛弃他。由此看来楚国是没有办法拯救了，最终是不可能得到振兴的。"



《东周列国志》版画之“楚灵王挟诈灭陈蔡”图，讲述楚灵王使诈于席间设伏擒蔡侯、灭蔡国之事。

夏天的时候，楚国的军队还在蔡国围城。晋国的荀吴对韩起说：“我们既不能援救陈国，又不能挽救蔡国，这样别的国家就不会亲附我们了。由此可见，晋国作为盟主已经没有能力做些什么了。晋国身为诸侯的盟主，竟然不能挽救将被灭亡的国家，诸侯们还要这个盟主干什么呢？”

秋天，晋国的韩起召集鲁国的季孙意如、齐国的国弱、宋国的华亥、卫国的北宫佗、郑国的子皮、曹国人、杞国人在厥慭会盟，一起商讨援救蔡国的事。

郑国的子产在子皮准备出发参加会盟时对他说：“这次你的行程不会太远，因为根本救不了蔡国。蔡国小，而不顺从楚国；楚国大，而不重视道德。上天将遗弃蔡国，以增加楚国的罪恶，等到楚国恶贯满盈之后再来惩罚它，可见蔡国必定是要灭亡了。况且蔡国已经没有君主了，而没有国君却能保住国家的，这种情况太少见了。”

十一月，楚灵王攻灭蔡国，杀死蔡灵公的太子，并用他祭祀冈山的神灵。申无宇说：“这样做是不吉祥的。祭祀的时候，连牛、羊、鸡、狗、猪五种牲畜都不能替换使用，何况用诸侯的太子来祭祀呢？君王总有一天会后悔的。”

智慧点拨

在以上的故事中，充分表现了楚灵王的残暴和贪婪，他不仅灭了陈国，而且还用卑鄙的手段杀害了蔡侯，准备把蔡国的太子用来作为牺牲，祭祀神灵，他的令人发指的做法引起了大家的不安。

鬼谷子认为：“人君首先要有天下之眼观世界，其次要有天下之耳听人间，第三要有天下之心思万物。如果在千里之外，隐隐约约，渺渺茫茫之中有个‘洞’，即使在那‘洞’的黑暗中藏了奸邪，也可以‘洞察’他们。”而楚灵王的表现，则说明了他心中的黑洞中深藏着的邪恶在不断地作怪，所以导致了他的残暴、不仁。作为一个正人君子，要时刻检点自己的行为和内心，让自己的心灵远离邪恶的“黑洞”。

三三、楚子革谏灵王

鲁昭公十二年的冬天，楚灵王到州来巡猎。大军在颍尾停留后，就派荡侯、潘子、司马督、嚣尹午、陵尹喜五位大夫率军包围了徐国国都，想以此来威胁吴国，楚灵王自己驻扎在乾溪作为后援。

当时天降大雪，灵王从屋子里出来时，头戴皮帽，身穿秦国所送的羽衣，外面披上翠羽披风，脚上穿着豹皮做的鞋子，手中拿着马鞭，让侍臣析父跟在自己后面。

右尹子革在夜里来见楚灵王，灵王接见了他，并且摘下皮帽，脱下披风，放下手中的马鞭，对子革说："从前，我们先王熊绎，跟吕伋、王孙牟、燮父、禽父一起侍奉周康王，他们四国（指那四人的国家齐、卫、晋、鲁）都分到了珍宝器物的赏赐，唯独我国没得到任何东西。如果现在我派人到周王那里，请周王把九鼎作为补偿赐给我们，你认为周王会不会答应呢?"

子革听后，回答说："我想应该会给您的！以前我们的先王熊泽身处偏僻的荆山，筚路蓝缕开辟荒野，跋涉山林前去侍奉周天子，但只能进贡一些桃弓、棘箭。齐国是周室的舅父，晋、鲁、卫的国君是天子的同母兄弟，因此楚国才没有得到周天子的赏赐，而他们都有。如今周室和那四个国家都已顺服侍奉我们楚国了，他们对君王您唯命是从，难道还舍不得那几座鼎吗?"

楚灵王说："从前我们的祖伯父昆吾住在过去的许国，现在郑国人贪爱许国的田地，不想把许田还给我。我如果提出要求让他们归还，郑国会还给我吗?"

子革回答说："会还给君王您的！连周天子都不吝惜他的九鼎，难道郑国还敢吝惜他们的田地吗?"

楚灵王说："以前天下诸侯认为楚国地处荒远的南方，又都惧怕晋国，所以疏远我们而亲近晋国。现在我国在陈、蔡、不羹等地修筑了高大的城墙，而且在每座城池驻扎上千辆的兵车——当然这里面也有你很大的功劳，这样的话诸侯是否会畏惧寡人呢?"

子革回答说："会畏惧君王您的。因为单凭陈、蔡和不羹一地的两座城池，加起来这四座城池里面的兵力，就足以使各诸侯感到害怕了。如今又加上楚国强大的势力，哪里敢不惧怕您呢?"

这时工尹路进来请示说："君王您令臣剖开圭上的玉，用来装饰斧柄，请您指示要如何装饰。"于是楚灵王就进屋去观看。

析父对子革说："你是楚国的重臣，可是现在跟君王谈话，竟然就像应声虫一样，将来楚国要怎么办呢?"

子革打比方说："刚才我还在磨刀子呢。等君王从屋里出来，我就用磨好的刃一刀挥去，斩断君王的贪欲。"

不久，楚灵王从屋里出来，又和子革谈起话来。这时左史倚相快步从他面前走过，灵王见到说："他是一位卓越的史官，贤卿要好好地对待他，他是能读《三

坟》《五典》《八索》《九丘》的人。”

子革回答说：“我曾经请教过他。从前周穆王想要放纵自己的野心，就周游天下，想让自己的车辙遍布天下各地。于是周公的孙子祭公谋父写了《祈招》一诗，打消了穆王的念头，因此穆王才得以在祗宫内善终。我问起倚相这首诗，但他竟然一点都不知道。如果再问他更为久远的事情，他又怎么能够知道呢？”

灵王说：“那么贤卿知道那首诗吗？”

子革回答说：“我知道。”

“这首诗的内容是：‘祈父的声音谦恭和悦，称颂了周王的美德。想到我们天子的品行，就好像玉和金一般坚实。要保存百姓的民力，而不能放纵自己的欲望。’”楚灵王听了之后，对子革作了个揖，然后走进了屋子。

此后的几天，他饭也不吃，觉也不睡，可是最终还是没能克制住自己的欲望，以至后来身遭其祸。

智慧点拨

尽管楚灵王身边也有贤臣，但是，谁都无法帮他控制住心中贪婪的魔鬼。孔子说：“古书上曾有这样的记载：‘能克制自己的私欲，让自己的言行符合礼仪，这便是仁。”如果楚灵王能做到孔子所说的“仁”的标准，那么就不会为自己招来以后的横祸。

三四、楚灵王作恶自毙

鲁昭公十一年年底，楚灵王在陈、蔡、不羹等三地筑城，并且任命公子弃疾为蔡公，负责管理刚刚吞并的蔡国疆土。

楚灵王问申无宇说：“任命弃疾为蔡公怎么样？”

申无宇回答说：“了解儿子莫过于父亲，了解臣子莫过于君主。”

“郑庄公修筑栎城时，让子元在那里镇守，结果后来子元赶走了郑昭公，让郑厉公成为国君；齐桓公修筑谷城时，让管仲在那里镇守，结果齐国到现在还能蒙受到他的恩惠。”

“据我所知，有五种大臣不能派驻边疆，有五种小人不能留在朝廷。自己的亲族不可以在外，他国投奔而来的大臣不可以在内。如今公子弃疾将要被派往朝廷之外，却让流亡到楚国的郑丹留在朝中，君王应该对此有所警惕才是。”

楚灵王说：“我们国家有高大的城池，可以抵御任何叛乱，又能怎么样呢？”

申无宇听后，说：“郑国的京、栎两城也有高大的城墙，却不能保护郑昭公，使他不被杀死；宋国的萧、亳两城也有高大的城墙，却不能保护子游，使他不被杀死；齐国的渠丘也有高大的城墙，却不能保护公孙无知，使他不被杀死；卫国的蒲、戚两城也有高大的城墙，却不能保护卫献公，使他不被放逐。如果从上面这些事来看，国家有高大的城池，反而会危害国家。这就好比一棵树，枝叶过于繁茂就一定会被折断；又好比动物，尾巴过于庞大，就难以转身。我以为这些道理，君王

您都是早已知道的。”

楚灵王在做令尹时，曾经杀了大司马薳掩，并占取了他的全部家财。灵王即位以后，又夺取了薳掩的同族薳居的田地，同时还把小国许国的人都迁走，并且扣押了许国大夫许围作为人质。

蔡国的蔡洧出仕楚国时，很得楚灵王的宠信，楚国攻灭蔡国时，蔡洧的父亲在战乱中被杀，蔡洧因此非常怨恨楚灵王。

楚灵王在申地大会诸侯时，越国的大夫曾蒙受楚国的羞辱。楚灵王还夺取了令尹子文的玄孙斗韦龟的封邑中犫，又夺取了斗韦龟之子蔓成然的封邑。

因此，薳氏族人及薳居、许围、蔡洧、蔓成然，这些都是与楚灵王结下怨仇的人。

鲁昭公十三年春天，楚灵王让蔡洧镇守国都，自己跑到乾溪去了。于是上面这些人就联合那些被灵王剥夺了官职、失去了土地的人以及他们的族人，并且劝导越国的大夫常寿过，一起发动了叛乱。

他们首先包围了楚国的固城，接着又攻陷了息舟，然后修筑了息舟的城墙，就在那儿屯兵驻扎了下来。

当年，楚国的观起由于受宠于令尹子南，结果与子南一起被杀。那时，观起的儿子观从正在蔡国，后来就留在蔡国侍奉蔡大夫声子的儿子朝吴。

这时，观从就对朝吴说：“不趁这个机会恢复蔡国，恐怕以后蔡国就没有复兴的机会了。我请求让我试着恢复蔡国。”于是就借蔡公弃疾的名义发布命令，召回灵王篡弑时逃亡国外的子干和子皙，这两个人都是灵王的弟弟。当他们二人走到蔡国的郊外时，便把实情告诉他们，并且强迫他们发誓结盟，然后率军袭击蔡地。

当时蔡公弃疾正要吃饭，看到这种情形便仓皇逃走了。于是观从就让子干假装蔡公吃了饭，饭后挖坑设坛，杀死牺牲放在坑里，在牺牲上面摆上盟书，制造出曾与蔡公结盟的假象。随后让子干和子皙二人立即返回，观从自己向蔡地的人宣布说：“蔡公已经召来子干和子皙，将要兴兵送他们入楚都，而且跟他们订立了盟约后才送他们回去。蔡公本人就要率领军队去帮助他们了。”

蔡地的人聚集起来，想逮捕观从。观从辩解说：“那两个人已经逃走了，蔡公的军队也组成了，你们就算杀了我，又有什么好处呢?”于是蔡地的人便放了观从。

朝吴说：“如果你们愿意为楚灵王去死，就应当违抗蔡公的命令，以等待事情的发展。如果只是想求得安定，那么就不如帮蔡公实现他的目标。再说你们是蔡地的人，如今违抗了蔡公，又能够到哪里去呢?”蔡地的人都说：“我们支持蔡公。”

于是大家便奉持蔡公弃疾，并且召回子干、子皙二人，在邓地订立了盟约，然后依靠陈、蔡两地的人攻打楚灵王，答应帮助他们恢复陈、蔡两国。

楚公子子干、公子子皙、蔡公弃疾、蔓成然、蔡大夫朝吴率领陈、蔡、不羹、许、叶等地的军队，并且依靠薳掩、薳居、蔡洧、许围四个家族的帮助，攻入了楚国都城的周围。

当大军开到楚都郊外时，陈、蔡二地的人因为故国已经灭亡，打算先建造一座堡垒，插上自己的旗帜，以此树立自己的名声。蔡公知道以后，说：“我们的行动

越快越好。现在我们带来的徒役已经很疲惫了，不适合再建造堡垒，只要筑起栅栏守卫就可以了。”于是就用栅栏围成营寨。

蔡公派楚大夫须务牟、史猈先进入楚国都城，凭太子近臣的关系伺机杀死太子禄、公子罢敌，然后拥立子干为楚王，任命子皙为令尹，暂时将军队驻扎在鱼陂。

蔡公弃疾被任命为司马，他首先进入王宫清除了灵王的亲信，把自己的党羽安插进去；又派观从到乾溪军中去，告诉他们都城发生的叛乱，并说：“先回去的人，可以恢复原来的官职与家财；回来晚的人，就要受到割鼻子的惩罚。”因此当楚灵王的军队行进到訾梁时，就自行溃散了。

楚灵王得知两个儿子的死讯，一头从车上栽了下来，说：“别人的爱子之心，是否也跟我一样呢？”

侍臣说：“恐怕比您还要深哪。我已经老了，却没有儿子，我自知死后尸体是会被丢弃到山沟里去的。”灵王说：“我以前杀别人的儿子杀得太多了，所以才会落到这步田地。”

右尹子革对楚灵王说：“请您在郊外等待，以听候都城的人们处置。”

灵王不同意，说：“众怒不可犯啊！”

子革说：“不如我们去一个大的城邑，然后派人向诸侯请求救兵行吗？”

灵王说：“不行吧，他们都已经背叛了我啊。”

子革说：“要不君王您逃到别的国家避难，然后听取大国君主的意见，让他们为您做主，行吗？”

灵王说：“那样我也不可能再成为君主了。逃到别的国家只是自取羞辱而已！”于是子革离开灵王，回到了楚国都城。

楚灵王沿汉水往南逃，打算进入鄢地。

芋尹无宇的儿子申亥说：“我父亲两次触犯君王，君王都没有杀他，难道还有比这更大的恩德吗？我不忍心背弃君王，君主的恩德也不可以忘记，我愿意追随君王！”于是申亥便去寻找楚灵王。后来申亥在棘闱遇到了灵王，于是和灵王一起回到申亥家里。

五月二十五日，楚灵王在申亥家里上吊自杀。申亥为了报答灵王的恩德，杀死了自己的两个女儿，为灵王殉葬。

第二年，芋尹申亥把楚灵王灵柩所在报告给楚平王，于是，为楚灵王择地安葬。

智慧点拨

“得道多助，失道寡助”，楚灵王作为一国之君，首先不能考察民情，其次昏庸残暴，因而失信于各个诸侯国。一旦灾难发生的时候，竟然找不到任何一个地方可以收留他。这就是多行不义的结果。所以，鬼谷子说：“身居君位的人，如果能做到安详、从容、公正、沉稳，既会怀柔又能节制，愿意给予并与世无争，这样就可以心平气和地面对天下纷争。”作为国君，只有做到了这样的标准，才能保持自己的国家平安、稳定。

三五、公子弃疾诈位

鲁昭公十三年，楚人观从召回流亡在外的公子子干和子皙，联合蔡公公子弃疾，依靠陈、蔡两国的遗民，趁着楚灵王在外地，而留守都城的又有自己的同党，于是攻入了楚都，拥立子干为楚王。

观从对子干说："不杀公子弃疾，即使您能够得到国家，也还是会发生祸乱的。"

子干说："我不忍心杀公子弃疾。"

观从说："您不忍心杀他，他却会忍心杀您的。我不忍心看到那一天的到来。"于是观从离开了子干。

当时虽然楚灵王众叛亲离，麾下人马散尽，但他的威势仍然留在人们心中。楚国都城里每晚都有人惊呼："大王进来了！"五月十七日的夜里，公子弃疾派人进入都城，到处乱喊："大王回来了！"都城的人无不大惊失色。

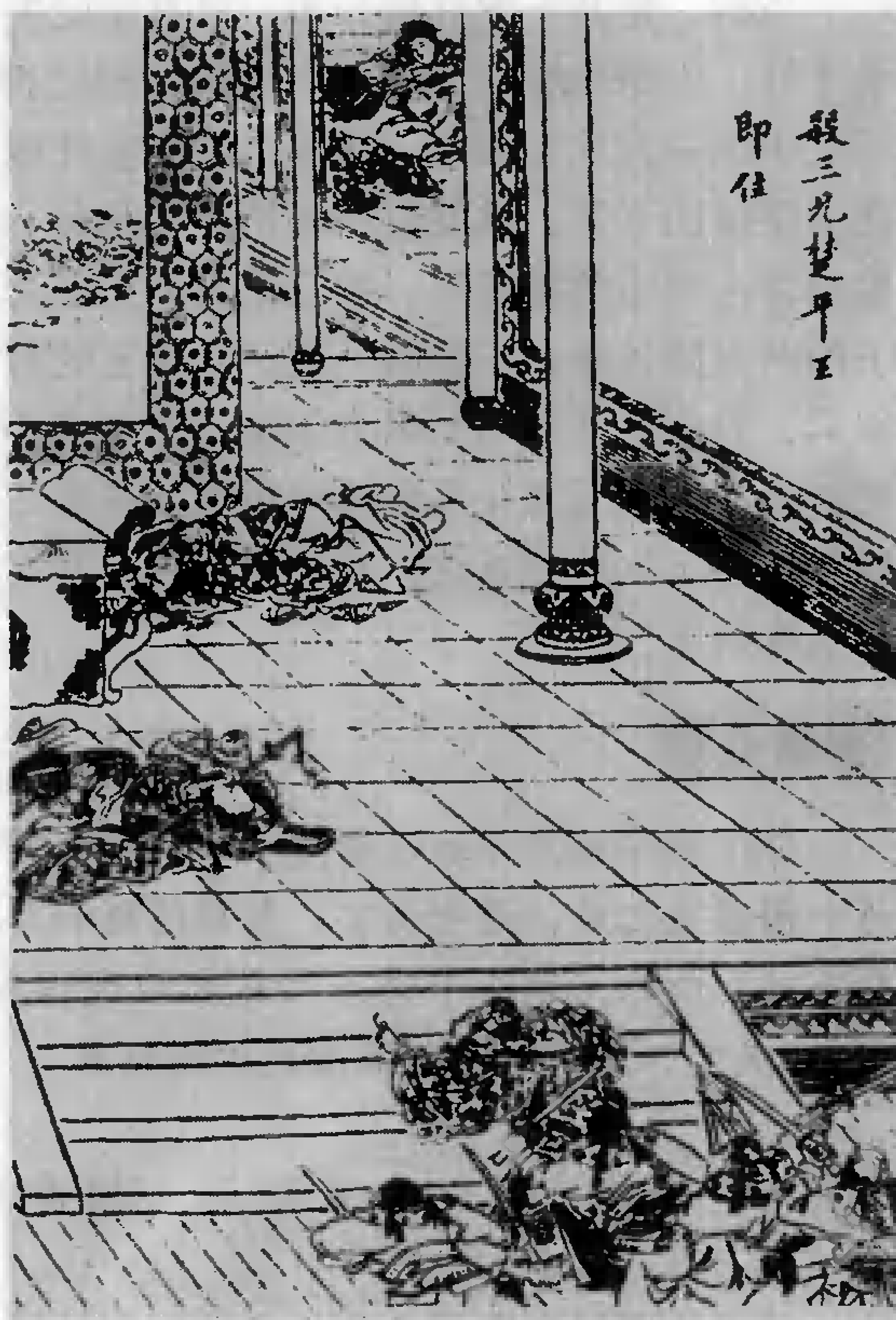
弃疾又派蔓成然去骗子干、子皙，说："大王回来了！都城的人杀死了您的司马，马上就要攻过来了！你们应该早作安排，就可以免受羞辱。众人的愤怒有如水火一般凶猛，根本没有办法阻止。"这时又有人惊呼着跑过来说，"愤怒的人群杀过来了！"子干、子皙都上当了，吓得绝望自杀。

五月十八日，公子弃疾即位，是为平王，改名为熊居。将子干葬在訾地，称为"訾敖"。然后杀掉一个囚犯，给他穿上灵王的服装，并丢进汉水里，再把他捞上来埋葬，借此，使都城的人相信灵王确实已死，使人心安定下来。楚平王任命蔓成然为令尹。

楚平王遵守诺言，重建陈国和蔡国，并将流亡在外的人迁回去，赏赐举事时立下功劳的人，对百姓采取宽厚的政策，赦免了罪犯，恢复被罢免的官员。

楚平王还召见观从说："如今你有什么要求，寡人都会应允。"

观从回答说："臣的先祖曾担任



《东周列国志》版画之"杀三兄楚平王即位"图，讲述楚平王杀死三位兄长即位之事。

卜师的助手。”楚平王就任命观从为卜师，是大夫一级的官职。

随后，楚平王又派枝如子躬出访郑国，让他把犨、栎两地的田地归还给郑国。但直到访问结束，枝如子躬也没有提归还郑国田地的事情。

郑国人请求说：“我们听到外面的传说，说楚国要把犨、栎的田地还给我们。现在特向贵国请求。”

枝如子躬回答说：“我没有听到过这样的命令。”

枝如子躬回到楚国复命时，楚平王问他关于归还犨、栎田地的事，枝如子躬脱去衣服，以罪人的姿态回答说：“臣有罪，没有遵照君王的命令，没有把犨、栎的田地归还给郑国。”

楚平王相信他那么做一定是有原因的，拉住枝如子躬的手说：“你不必自责，先回去好了。等以后我有事情，我还是会请你去办的。”

当初，楚灵王曾经占卜，说：“我想要得到天下！”占卜的结果为不吉利。灵王将占卜用的龟甲扔掉，并责骂上天说：“这么一个小小的要求都不满足我！我一定要凭自己的力量取得天下！”

百姓对楚灵王的贪得无厌感到担心，等到听说叛乱的消息后，都像回家一样踊跃地参加。

当初，楚共王没有嫡长子，只有宠妃生的庶子五人，因而不知道立哪一个为太子才好。于是遍祭天下名山大川及星辰之神，向他们祷告说：“请神在我的五个庶子之中选一人立为太子，让他主持国家社稷。”又把一块玉璧展示给诸神，说：“谁在玉璧前面下拜，谁就是神灵所立，任何人都不得违背！”共王与爱妾巴姬把玉璧偷偷埋在祖庙的庭院里，然后让五个儿子斋戒沐浴，按照年龄顺序进庙膜拜。楚康王的两只脚各跨在玉璧的一边，楚灵王的肘部位于玉璧之上，子干、子皙都离玉璧很远，只有楚平王当时因为年幼，被抱着进来，行再拜之礼时，两次手都压在玉璧的纽上。所以后来斗韦龟就嘱咐儿子蔓成然侍奉平王，并且说：“如果立公子弃疾，便是违背了立长的礼法；如果不立公子弃疾，便是违背了共王的命令。楚国恐怕要陷入麻烦了！”

智慧点拨

公子弃疾虽然是通过阴谋叛乱的方式登上了国君的宝座，但是，他还能够在成为一国君主之后，遵守诺言，帮助陈地和蔡地的百姓重建家园，能够体恤下情，款待百姓，所以，鬼谷子说：“君主的诚信如果能畅达天下，那么连神明也会来佑护”，其实，这一切都是顺应民心的结果。

三六、叔向不隐于亲

晋国的邢侯和雍子争夺鄐地的田产已经很久了，却一直未果。当时审案子的士景伯到楚国去了，于是就由叔鱼代理他的职务。韩起让叔鱼审理这一旧案，叔鱼开始裁决雍子有罪。雍子赶紧把自己的女儿送给叔鱼，结果叔鱼又反过来判邢侯有

罪。邢侯为此非常愤怒，在朝廷上杀掉了叔鱼、雍子二人。

韩起就向叔向请教该如何给他们定罪。叔向虽然是叔鱼的哥哥，但他却说："三个人的罪是一样的，只要把活着的邢侯杀了，并把三个人的尸体示众就可以了。雍子明知自己有罪，却用贿赂使自己胜诉；叔鱼贪赃枉法，制造冤狱；邢侯擅自在朝廷上杀人，他们三个人的罪都是一样的。自己有罪而加以掩饰，这就叫'昏'；贪赃枉法，这就叫'墨'；擅自杀人，无所顾忌，这就叫'贼'。《夏书》上说：'凡犯有昏、墨、贼之罪的，杀。'这是辅佐虞舜的皋陶所制定的刑法，我认为此事应该按照皋陶之刑来办理！"于是先处死邢侯，再把他们三人的尸体陈列到市场上示众。

智慧点拨

叔鱼贪赃枉法，而他的哥哥叔向却执法公平。在审理邢侯的案子中，叔向毫不讳言弟弟叔鱼贪赃枉法，让刑法得以行使其威严，使晋国避免了不公正。虽然他使自己的亲人死后在街头示众，但叔向的声誉却更加卓著，就是因为他做事合乎道义的缘故。

孔子评论说："叔向的正直，真是有古圣先贤的遗风啊！他治理国家，处理案件，能够不包庇自己的亲人，三次指责自己胞弟叔鱼的罪恶，而不是替他掩饰。他是按道义做事的人啊，可以称得上'直'了。"

三七、卫齐豹之乱

卫国的公孟絷是卫灵公的哥哥，他看不起齐豹，不仅夺走了他的司寇官职，还夺了他的封地鄄邑，但每当有劳役任务时，就把鄄邑还给齐豹，让他去负责，没有劳役时就又把鄄邑夺走。

另外，公孟絷还讨厌北宫喜、褚师圃二人，一直打算除掉他们。公子朝因为跟襄公夫人宣姜，也就是卫灵公的生母通奸，所以心里非常害怕，想乘机作乱，于是在鲁昭公二十年六月，齐豹、北宫喜、褚师圃、公子朝一起发动了叛乱。

当初，宗鲁是齐豹推荐给公孟絷的，后来为公孟絷做骖乘。现在齐豹准备叛乱，便对宗鲁说："公孟絷为人不好，你是知道的。你不要和他一起乘车，我准备杀了他。"

宗鲁回答说："我是经你的推荐才得以侍奉公孟絷的，且因你帮我说好话，他才会亲近并信任我。虽说他的为人不好，我也知道得非常清楚，只是由于我要为自己的生计考虑，所以一直不能离他而去，另谋出路，这是我的过错。但如果听说他即将遭难而逃走，就会让你当初称赞我的话都变得不可信了。你尽管按计划去杀他，我将为主人而死。以保守秘密来报答你对我的恩惠，同时以我的生命来报答我的主人，这样就可以两全其美了。"

六月二十九日，卫灵公有事前往平寿邑，公孟絷就在卫国都城的盖获门外举行祭祀活动。齐豹在城门外搭了帐幕，并在其中埋伏甲士，同时让手下祝蛙在一辆装

满柴草的车上藏起兵器，并堵在城门口。

公孟絷离开家，齐豹派一辆车紧紧跟在后面，公孟絷让华齐给自己驾车，由宗鲁担任他的骖乘。公孟絷的车子来到城门口，见城门被车子挡住，打算从旁边的曲门绕出去。这时后面跟随的那辆车立即追上来，齐豹挥戈猛击公孟絷。宗鲁用身体掩护公孟絷，结果手臂被斩断，公孟絷的肩膀也被击中，最后两个人都被齐豹杀死了。

卫灵公听说发生了动乱，赶紧乘车返回，从阅门进入国都，由庆比为他驾车，公南楚担任骖乘，由华寅乘坐副车跟在后面。

到了卫公宫室，灵公装了一车宝物便要出逃。褚师子申在十字路口遇见灵公一行，也跳上副车跟灵公一起逃走。

当他们经过齐豹家门口时，灵公命令华寅脱去盔甲，表示不想与齐豹战斗，手拿车盖挡住空隙。

齐豹拿箭射灵公，射中了南公楚的背，还是让灵公逃出了城门。华寅又从里面关上外城的城门，然后翻出城墙去跟随灵公。卫灵公逃到一个名叫死鸟的地方。

齐景公派公孙青到卫国聘问。公孙青已经走到半路，听说卫国发生了叛乱，于是派人回去向景公请示此行应该向谁聘问。

齐景公说："只要卫灵公还在卫国境内，就还是卫国的国君。"于是公孙青仍然按正常方式进行聘问，赶到死鸟去晋见卫灵公。

公孙青要求行聘问之礼，正式晋见卫灵公。灵公派人拒绝他说："我的国家因为我的无能而丧失了，我也因此逃亡。现在我流落在乡野之间，没有合适的地方让你履行贵国君主的命令！"

公孙青回答说："我们国君在我来之前曾亲口命令我说：'你要谦恭有礼地对待卫君！'我不敢违抗我们国君的命令。"

卫灵公说："贵国国君如果顾念我们先君的友好关系，派使者到我国聘问，安抚我们的国家社稷，那么我们国家还有宗庙在，聘问仪式一定要在宗庙里举行。"于是公孙青就取消了正式的聘问仪式。

卫灵公坚持要接见公孙青，公孙青则因为没有举行聘问仪式，不敢以客人的身份晋见，只好选了自己的一匹骏马作为私人晋见的礼物，后来卫灵公就用这匹马来驾驭自己的车子。

公孙青想替卫灵公担任卫士守夜，灵公辞谢说："我这个逃亡之人的忧患，不应该让你来承担。在这荒野之中，也不敢劳烦你的大驾。希望你不要那么做。"

公孙青说："我是我们国君的臣子，也就等于是您的奴仆。假如君王不接受我这个使者的效劳，就是跟我们国君见外了。我生怕因为这件事情而获罪，所以才希望为您守夜，以此来免除我的死罪。"于是公孙青亲手拿着铃铛，整夜在篝火旁，与卫国武士一起为卫灵公守夜。

齐豹的家臣总管渠子奉命去召请北宫喜，可是北宫喜的家臣总管却不让北宫喜知道，就擅自密谋杀死了渠子，然后率军攻打齐豹，消灭了齐豹的家族。

六月三十日黄昏，卫灵公回到卫国都城，先与北宫喜在彭水之上订立了盟约。

七月初一，卫灵公又与都城的人订立了盟约。八月二十五日，公子朝、褚师圃、子玉霄、子高鲂逃亡到晋国。闰八月十二日，卫国人杀掉了宣姜。卫灵公把齐豹的墓田赏赐给了北宫喜和析朱鉏。

然后，卫灵公又派使者向齐国报告卫国内乱已平的消息，并且对公孙青合乎礼仪的行为加以称赞。当时齐景公正准备饮宴，听了卫国使者的话，就给席间所有的大夫赐酒，说："公孙青的行为受到称赞，这全靠各位大夫的教导。"

大夫苑何忌辞谢说："我今天要是分享了对公孙青的嘉奖，那么按理，将来也应该承担对他的责罚。《康诰》中说：'即使是父子兄弟之间，犯了罪也不能互相牵连。'何况在臣子之间呢？因此臣不敢贪图君王的赏赐，而违背先王的教导。"

智慧点拨

齐国的使者公孙青在卫国发生了内乱的关键时刻到卫国聘问，当时，狼狈不堪的卫灵公不准备接受齐国使者的问候，但是齐国的使者公孙青仍然对卫国国君执礼甚恭，并坚持为卫国国君守夜。

当卫国恢复了秩序之后，卫国的国君首先要感谢的人，就是齐国和代表着齐国出使的人。公孙青面对一个落魄的国君仍然保持外交礼仪，体现了孔子所提倡的礼，而为一个身处险境的国君守夜，是仁，所以他的行为受到了国君的称赞。

三八、宋国华氏之乱

宋元公为人不讲信义，有很多私宠亲信，而且非常厌恶华、向这两个家族的人。鲁昭公二十年，华定、华亥与向宁商量说："就算逃亡，也比丧命要好，我们还是先下手为强吧！"于是华亥就假装生病，诱骗宋国的公子前来探病，然后只要有公子到他家来探病，他都趁机把对方抓起来。六月初九，华氏杀死了公子寅、公子御戎、公子朱、公子固、公孙援、公孙丁，然后把向胜、向行囚禁在自家的谷仓中。

宋元公亲自到华氏家为各位公子求情，华氏不但不答应，反而趁这个机会劫持了元公。十六日，又把太子栾和他的同母弟弟公子辰、公子地抓起来做人质。宋元公也抓到了华亥的儿子华无戚、向宁的儿子向罗、华定的儿子华启，以他们为人质，与华氏订立盟约。

华氏与向氏发动叛乱时，公子城、公孙忌、乐舍、司马强、向宜、向郑、逃亡宋国的楚太子建、郳申逃亡到郑国，然后率领他们的党羽在宋地鬼阎与华氏作战，结果公子城的部下战败，公子城又逃亡到晋国。

华亥和他的夫人在吃饭前，一定要先把吃饭的器皿洗刷干净，让作为人质的各位公子先吃，然后自己才吃。宋元公和夫人每天都到华亥家里，等各位公子吃完饭后才回来。华亥对这件事很烦恼，打算把各位公子送回去，但向宁却说："就是因为宋元公不讲信义，我们才用他的儿子做人质。如果把他们都放回去，那我们就没有几天好活了。"

宋元公向大司马华费遂请求，准备攻打华亥。华费遂也是华族的人，他回答说："我并不是怕死，我只是担心这样做不仅不能消除忧患，反而会因此惹来新的忧患。我为此感到忧惧，并不是不听从君王您的命令。"

宋元公说："我那些公子的生死自有上天决定，只是我实在忍受不了这种耻辱了。"

十月，宋元公将华氏和向氏的人质杀掉，并发兵攻打他们。十三日，华氏和向氏逃往陈国，华登逃到吴国。

向宁打算杀了作为人质的太子，华亥说："我们因冒犯国君而出逃，如果又杀掉他的太子，将来还会有谁敢收留我们呢？不如把太子放了，也可以将功赎罪。"于是就派少司寇华䝿把宋元公的三个儿子送回去。

华亥对庶出的哥哥华䝿说："你现在年纪已大，不应该逃到别的国家做别人的臣子了。你现在把这三位公子送回去，表明你不参加叛乱，就一定可以免掉罪过。"华䝿把三位公子送到宫中，正要出门离去，宋元公急忙出来见他，拉着他的手说："我知道你没有罪过！你进宫来，我恢复你原来的职位！"

华费遂有三个儿子华貙、华多僚、华登，华登在宋元公攻打华氏时逃奔吴国，华貙担任少司马一职，华多僚担任宋元公的侍臣。

鲁昭公二十一年，华多僚因为与华貙互相仇视，就在元公面前诬陷华貙说："华貙想让逃亡的华亥等人回国。"这样的谗言他说了很多次，于是宋元公说："华费遂为了我的缘故，而让他的好儿子华登一直流亡在外。死生全由天命，寡人不可以再让华貙也逃亡到国外去了。"

华多僚回答说："君王您如果确实爱护我的父亲，就应该让华貙逃到国外去。假若逃亡国外可以免死，那么离得远一点又有什么关系呢？"

宋元公听了很害怕，就派人召见华费遂的侍臣宜僚，先赏他酒喝，然后派他告诉华费遂，让华费遂赶走华貙。华费遂听了叹息道："这一定是华多僚在君王面前进了谗言。我有这样一个进谗言的儿子，却不能杀死他，我自己年纪大了又还不死。现在君主有这样的命令，我该怎么办呢？"于是就跟宋元公商量驱逐华貙的事，准备让他去孟诸打猎，然后借机驱逐他。

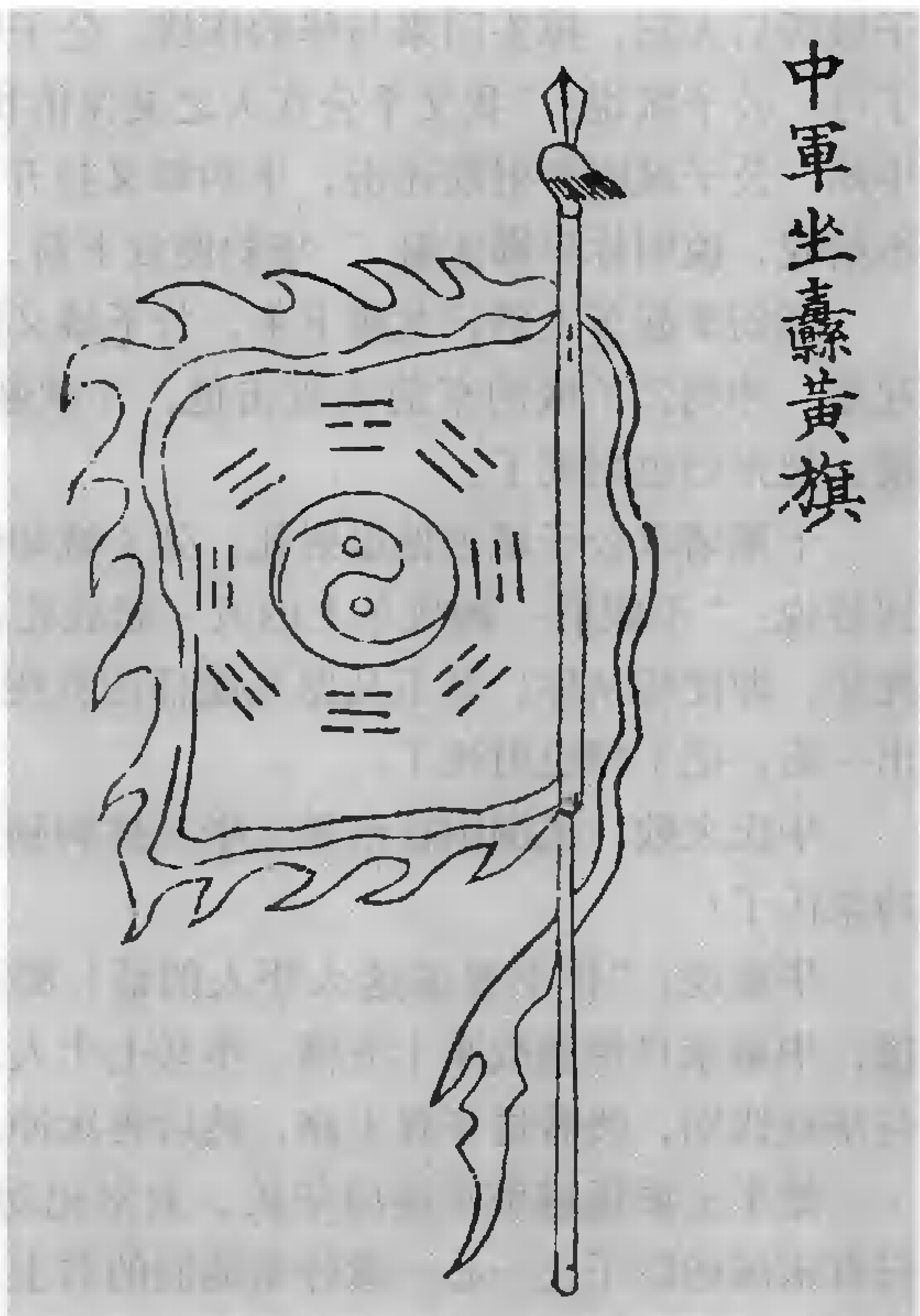
宋元公赐酒宴给华貙，又赏赐他很多财物，同时还赏赐了他的随从人员。华费遂也像元公一样，送给他们很多礼物。华貙的家臣张匄觉得很奇怪，说："这里面肯定有问题。"于是就让华貙用宝剑抵住宜僚的脖子，逼问他是怎么回事。宜僚把真相全都说了，张匄便打算杀掉华多僚，华貙制止说："我父亲年纪大了，我弟弟华登逃亡在外，已经使他很伤心了。现在我再杀掉多僚，会使父亲更加伤心，还不如我自己逃亡到国外去！"

五月十四日，华貙想见父亲最后一面后，便启程出发。这时，正好遇到华多僚给华费遂驾车，准备上朝去，张匄实在按捺不住心中的怒火，就跟华貙、臼任、郑翩上前杀掉了华多僚，并劫持华费遂反叛，同时派人召请逃亡在外的华亥等人回国。

二十日，华氏、向氏回到宋国，乐大心、丰愆、华䝿等人率领军队在横城抵御

他们。华氏占据了卢门，率领南里的人反叛。六月十九日，宋国修筑了旧城及外城的桑林门，然后派遣重兵把守。

十月，华登率领吴国的军队援助华氏，齐国的乌枝鸣则率军帮助宋国戍守。宋国厨邑的大夫濮说："兵书上面说过这样的话：'占人先机的，可以一鼓作气摧垮敌人的意志；不占先机的，可以等敌人士气衰落之后再进攻。'我们为什么不趁吴军远道而来，还没立稳脚跟的时候，先发制人攻打他们呢？一旦吴军进入南里，稳定了军心，并巩固了阵地，那么华氏的力量就非常强大了。到那时，我们后悔也来不及了。"乌枝鸣采纳了厨大夫濮的意见。



中军坐纛黄旗，是指挥作战的标志，用以表明主帅的方位。图出自《防守集成》。

十七日，齐、宋联军在鸿口击败了吴军，俘获了吴军的两位主帅。华登聚集余下的士兵，又率领他们打败了宋军。宋元公打算逃亡，厨大夫濮说："我们这些地位低下的人，可以为君王战死，但不能护送您逃亡国外。请君王等我们决一死战之后，再作决定。"

于是厨大夫濮巡视全军，说："忠于国君的士兵，请举起你们的旗帜。"结果全体将士都举起了标明身份的小旗。宋元公在睢阳的东门扬门上看到这情景，就下来到军中巡视，对将士们说："如果国家灭亡，国君身死，也是各位的耻辱，不仅仅是寡人的过错。"

乌枝鸣说："要想以少胜多，最好是拼死决战；想要拼死决战，可以先故意向对方示弱，引对方来进攻。短兵相接勇者胜，这次我们都用剑去拼杀。"宋元公采纳了他的意见，结果华氏被打败，宋军、齐军随后追击。决战开始后，厨大夫濮用衣裳裹着一个人头，扛在肩膀上边跑边喊，说："我已经砍下华登的人头了！"因此对方军心涣散，宋军能在新里击败华氏。

十一月初四，公子城率领晋国的军队回到宋国，曹国的翰胡会合晋国的荀吴、齐国的苑何忌、卫国的公子朝一起援救宋国。

初七，诸侯联军与华氏在赭丘交战。华氏的党羽郑翩想摆鹳阵，为他驾车的人却想摆鹅阵。

向宜为公子城驾车，庄堇为车右；干犨为封于吕邑的华豹驾车，由张匄担任车右。双方相遇后，公子城撤退。华豹看见公子城，大喊："公子城！"向他挑战。公

子城听后大怒，掉头回来与华豹作战。公子城刚抽出箭矢搭在弓上，华豹已经拉满了弓。公子城说："我父平公在天之灵保佑我！"结果华豹的箭射在向宜和公子城的中间。公子城刚要射箭还击，华豹却又拉开了弓，公子城说："你连还手的机会都不给我，说明你卑鄙无耻。"华豹便放下箭，结果公子城一箭射死了华豹。

张匄拿起车上的长戈跳下来，公子城又射出一箭，射中了张匄的大腿。张匄爬起来，冲到公子城的车前去攻击他，并砍断了公子城车上的横木。公子城再射一箭，把张匄也射死了。

干犨请求公子城把他也射死，公子城却说："我会替你向宋元公求情的。"干犨回答说："不跟同一辆战车上的人一起战死，就是犯了军法中的大罪。我已经犯了死罪，即使听从你，君王又怎么能任用我呢？请你快射死我吧！"于是公子城又射出一箭，把干犨也射死了。

华氏大败，被围困在南里。华亥捶胸顿足，去见华貙，说："我已经变成晋国的栾氏了！

华貙说："你不要说这么吓人的话！哪会那么倒霉？"于是派华登去向楚国求援，华貙亲自带领战车十五辆、步兵七十人，冲破诸侯军队的包围，来到睢河岸边与华登饯别，哭着送华登上路，然后再次冲入南里。

楚平王派薳越率军接应华氏，太宰犯劝阻说："各诸侯国现在大都君权旁落，只有宋国的臣子还一心一意侍奉他们的君主。如今宋国也发生内乱，如果我们不帮他们的国君，反而援助叛乱的臣子，这样不好吧？"楚平王说："你的话说得太迟了，我已经答应他们了。"

第二年春天，薳越派使者告诉宋国人说："我们国君听说宋国有一个逆臣，让贵国国君很烦恼，可能为宋国的宗庙带来耻辱。因此，我们国君请求把这个逆臣交给楚国，让我们来处死他。"

宋元公回答说："寡人无德，不能让父辈兄辈的人（指公族华氏、向氏）高兴，以致惊扰了君王，让君王为寡人担忧，实在是很感激君王的好意。但是我们君臣之间发生了冲突，君王却说'我一定要帮助臣子'，那么我们宋国也只好悉听尊便了。常言道：'不要从作乱的人家门口走。'君王若确实想帮我们安定国家，那就请不要庇护作乱的逆臣，以免鼓励作乱的人。这是我的希望，请君王认真考虑。"楚国人听了，无话可说。

戍守宋国的诸侯国各将领商量说："如若华氏因为自己没有出路，拼死作困兽之斗；楚国为说服不了宋国而感到羞耻，迅速地出兵作战，那就对我们非常不利了。不如先撤去包围，放华氏逃出去，也满足楚国的愿望，而且华氏也已不足为患了。我们为援救宋国而来，赶走华氏，就已经清除了宋国的祸患，还想怎么样呢？"于是他们就一再向宋元公提出要求，请宋国放华氏出去，宋元公最后也只好同意了。

二月二十一日，华亥、向宁、华定、华貙，华登、皇奄伤、省臧、士平逃往楚国。宋元公任命公孙忌为大司马，边卬为大司徒，乐祁为司城，仲几为左师，乐大心为右师，乐輓为大司寇，以安定宋国的百姓。

智慧点拨

作为领导者，最大的威信就是对下属赏罚公平，讲信用。而宋元公不仅不讲信义，而且又私宠亲信。这些行为都是领导者的大忌。因为，一个没有威信的领导者是不会得到下属长久支持的，更不会有对自己忠心耿耿的人。

三九、叔孙得罪于晋

鲁昭公二十一年夏，晋卿士鞅来鲁国聘问，鲁国由叔孙昭子负责接待。季孙意如存心让叔孙昭子得罪晋国，就命令有关负责人以当年接待齐大夫鲍国的七牢之礼接待士鞅。士鞅果然大怒，说："鲍国地位低贱，他的国家又小，现在却按接待鲍国的规格接待我，这分明是瞧不起我们晋国，我要回去向国君报告这件事。"鲁国人听了很害怕，赶紧增加了四牢，用超出规格的十一牢之礼来接待士鞅。

鲁昭公二十三年，邾国军队修筑翼城的城墙，回去的时候打算走离姑，但中间必须经过鲁国的武城。邾大夫公孙钮说："我们经过鲁国，却又不向鲁国借道。他们肯定要阻拦我们的。"建议到武城地界后，就改道顺着山往南走，绕过武城。

但是大夫徐钳、丘弱、茅地却说："这条路地势很低，一旦下雨，就走不出来，回不了国都了。"最后决定还是按原计划走。

经过武城时，武城人的军队在前面拦住了去路，又把后面的树锯开，但并不完全锯断。等邾国的军队过去之后，鲁国人才把树推倒，挡住了邾军的退路。结果鲁军打败了邾军，并且俘虏了徐钳、丘弱和茅地。

后来，邾国向盟主晋国告状，晋国人偏袒邾国，就发兵讨伐鲁国。鲁昭公派叔孙昭子去晋国解释，晋国就把他抓了起来。晋国想让叔孙昭子跟邾国大夫当面辩论是非曲直，叔孙昭子说："各诸侯国的卿，相当于小国的国君，这是周朝的制度。再说邾国只是夷狄，我们国君所委派的副使子服也在这儿，理应让他跟邾国大夫辩论。我不敢废弃周朝的制度，不能参加辩论。"于是晋国最后没有让叔孙昭子辩论。

晋卿韩起让邾国把兵力集中起来，准备把叔孙昭子交给邾国处理。叔孙昭子得知后，就只身去晋国朝廷朝见晋君。

士景伯对韩起说："你怎么不好好考虑一下，想一个比较妥当的办法，竟然就这样把叔孙昭子交给他的仇敌，叔孙昭子一定会因此而送命的。鲁国一旦失去叔孙昭子，肯定会发兵讨伐邾国。邾君这时正在晋国，他如果一旦失去国家，他将去哪儿呢？到那时你即使懊悔，恐怕也来不及了。所谓盟主，是负责讨伐违抗命令的诸侯。假如诸侯之间可以互相抓对方的大夫，那还要盟主做什么呢？"于是晋国就没有把叔孙昭子交给邾国，让他和副使子服住在两个不同的地方。

士景伯派人偷听鲁国正、副使的话，发现都没有屈服的意思。他把情况告诉韩起，韩起就把两个人都抓了起来。士景伯为叔孙昭子驾车，后面还跟着四个人，先从邾国人住的馆舍门口过一下，前往负责审判的官吏处，做出一个要严惩鲁国使者的样子给邾国人瞧。

然后，晋国先让邾国国君回去，再派士景伯对叔孙昭子说："由于这里柴草难以供给，加上侍从过分辛劳，所以我们想让你住到别的城邑去。"第二天，叔孙昭子一早就起来，站在那里等待命令。晋国人让叔孙昭子住在箕地，把子服昭伯软禁在别的城邑。

士鞅为两年前鲁国招待不周的事，而对叔孙昭子耿耿于怀，这时便趁机向他索要贿赂，但又不好直说，所以就假装要帽子，以此来暗示。谁知叔孙昭子不买他的账，故意装糊涂，询问士鞅帽子的尺寸，然后送了两顶帽子给士鞅，说："我就只有这些了。"

叔孙昭子的家臣申丰为了让叔孙昭子早日归来，带着财物来到晋国。叔孙昭子不想靠行贿脱罪，就派人告诉申丰，说："你先来见我，我告诉你把东西送给哪些人。"等申丰来了之后，叔孙昭子就不让他再离开了。

叔孙昭子有一只非常会叫的狗，很能看家。晋国派到箕地去监视叔孙昭子的小官很想要那只狗，但叔孙昭子没有给他。等到叔孙昭子将要回国时，便把那只狗杀了，然后把狗肉送给那个小官吃，表示自己以前不送给他并不是因为小气，而是不想讨好晋国人。

叔孙昭子居住的地方，哪怕只住了一个晚上，他也一定要把内外修治一番，因此他走的时候屋子内外就跟他刚搬进去时一样。

鲁昭公二十四年春，士景伯来箕地接叔孙昭子。叔孙昭子担心士景伯是来杀自己的，就让家臣梁其胫躲在门后，并对他说："我把头往左转并且咳嗽，你就出来把他杀了；我把头往右转并且微笑的话，你就不要动手。"

叔孙昭子见士景伯，士景伯说："我们国君因为晋国是诸侯的盟主，所以才把你留了那么长时间。我们准备了一些薄礼，打算用来送你回国。我这次来，就是来接你回去的。"叔孙昭子知道了士景伯的来意，就收下了礼物。二月，叔孙昭子终于回到了鲁国。

智慧点拨

任何一个细微的错误，都可能会为自己埋下祸根。叔孙昭子因为得罪了晋国的使者，却为自己后来惹来了无穷的麻烦。所以，鬼谷子特别强调，要广泛地了解外界事物，如果开放与封闭不适当，就无法发现事物的善恶。内外没有交往，就不会知道世界的变化。叔孙昭子就是因为没有懂得这个道理，所以才导致自己后来被晋国抓走的结局。

四〇、吴楚争州来

州来本来是古代的一个小国，后来被楚国所灭，成为楚国的一个邑。州来处在吴、楚之间，是兵家必争之地。吴、楚两国经常为争夺州来而出兵，州来也是一时属于楚，一时又属于吴。

鲁昭公十三年冬天，吴国出动大军攻打州来。楚令尹子旗主张发兵攻打吴国，

当时楚平王因为刚刚即位，没有同意，说："我们还没来得及安抚百姓，也没来得及祭祀祖先，更没有加强国防设施，国家也还没有从变乱中安定下来，却要滥用民力，兴兵打仗，一旦战败就后悔莫及了。州来在吴国，和在楚国也没有什么两样，你还是先耐心等待吧。"

鲁昭公二十年，楚国在州来修筑城墙，沈尹戌说："楚国一定会失败。以前吴国出动大军攻打州来时，令尹子旗就请求讨伐吴国，但楚王说：'我还没有安抚百姓呢！'其实现在情况还是一样，百姓还没得到休养生息，却在州来修筑城池，向吴国挑衅，他们又怎会不遭受失败呢？"

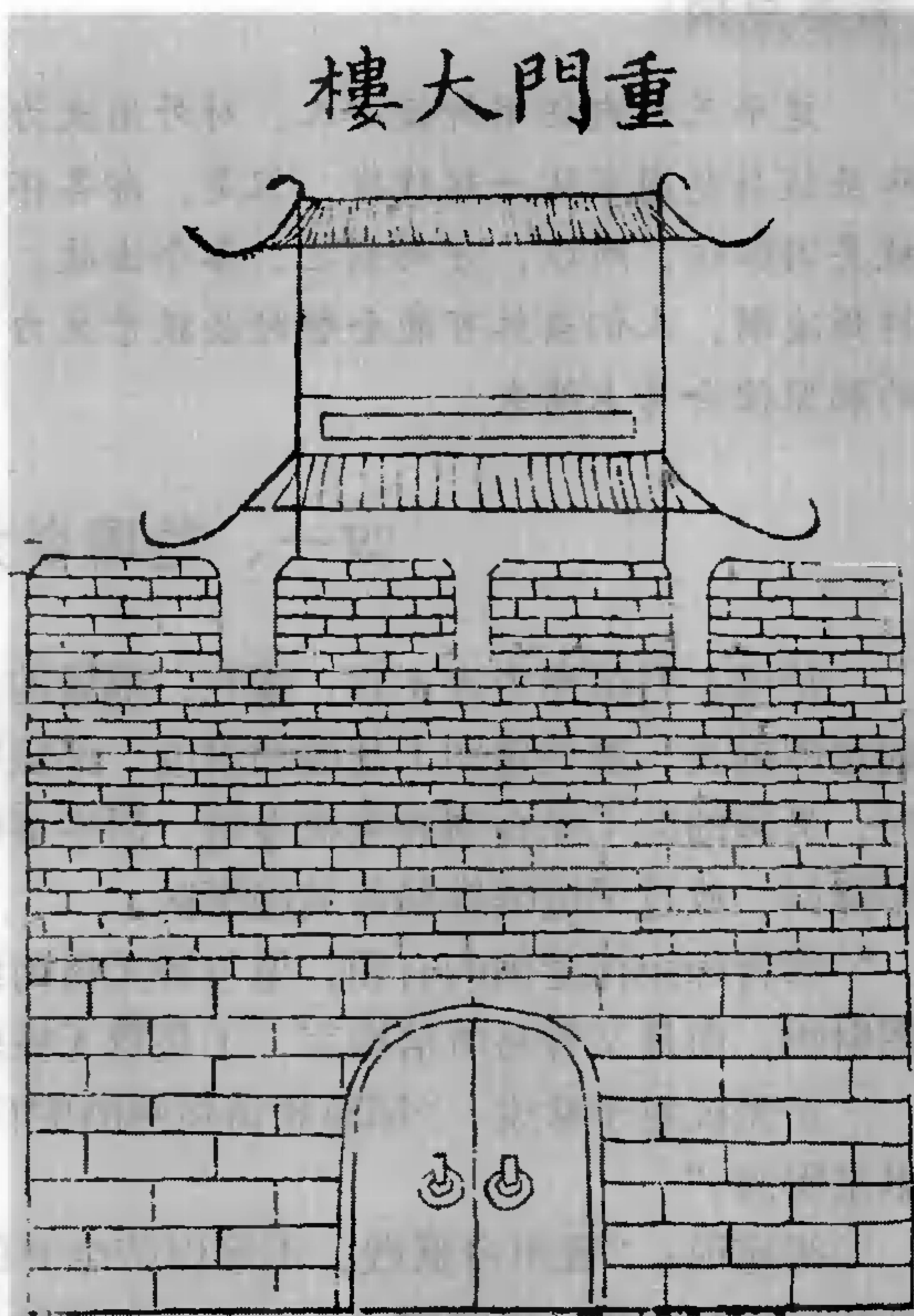
沈尹戌身边的侍者听后，说："我们国君一直在不停地施舍，而且已经让百姓休养生息达五年之久了，可以算得上已经安抚百姓了吧？"

沈尹戌说："我曾听说，善于安抚百姓的君主，在内要尽量节约，对外要树立德行，让人民都能够安居乐业，那就能既无内忧也无外患了。可是现在君王大兴土木，而没有节制，百姓越来越惶恐不安，担心劳役太重疲惫不堪，死了被弃尸沟壑也无人收殓，以至于寝食难安。这可算不上已经安抚百姓了。"

鲁昭公二十三年秋，吴国发兵攻打州来。楚国司马薳越率领楚军，加上各诸侯国的援军，一起赶去援救州来。

吴军在钟离抵御诸侯联军，这时楚国的令尹阳匄去世，楚军士气一落千丈。

吴国的公子光说："诸侯中跟随楚国而来的固然很多，但都是一些弱小的国家，他们都是由于畏惧楚国，而不得不随楚国前来的。我听说：'军事崇尚威严，如果威严能胜过恩惠，即使兵力少，也一定能成功。'如今胡、沈两国的国君年轻狂妄，陈国大夫啮正当壮年却非常固执，顿、许、蔡三国都不满楚国的命令。如今楚令尹刚死，楚军士气必定一蹶不振，楚君又多任用自己宠信之人，楚国的政令也不能统一。楚、顿、胡、沈、蔡、陈、许七国，虽然并肩作战，却不能同心协力，再加上统帅出身低贱，不能节制下面的将领，威严不够，命令难以得到执行，所以楚军是可以打败的。如果我们先分兵攻打胡、沈、陈三国的军队，他们一定会先行溃败。



古代城池的重门大楼图。一般城池的重门上必有大楼，一来显得威武，二来可以便于防守时瞭望敌情。图出自《防守集成》。

这三国军队溃败，必然会动摇其他诸侯国军队的军心。各诸侯国军队一旦开始混乱，楚军也一定四散奔逃。因此请君王下令，让先头部队假装军容不整，以引诱对方；让后面的主力严阵以待。”吴王僚采纳了公子光的计策。

七月二十九日，吴、楚军队在鸡父大战。吴王僚先派三千囚犯去攻打胡、沈、陈三国军队，让三国军队去争俘虏。

吴军主力分为三队紧跟在囚犯后面，由吴王僚指挥中军，公子光指挥右军，掩余指挥左军。吴国的囚犯们跑的跑、停的停，三国军队阵容大乱，吴军趁机发起进攻，三国军队大败，胡、沈两国的君主和陈国大夫都被吴军俘虏了。

而后，吴军又释放胡、沈两国的俘虏，让他们逃往许、蔡、顿三国的军队中，并教他们说：“我们的君主已经死了。”吴军士兵则跟在后面高声呐喊，于是许国、蔡国、顿国的军队四散奔逃，楚军也就随之崩溃了。

自此吴国占领了州来，后来楚国也没有夺回来。吴王把州来送给公子季札，作为他的食邑。到了鲁哀公二年，吴军进入蔡国，把蔡国迁到州来，从此州来又成为蔡国的首都。

智慧点拨

楚平王对内任用奸佞小人，对外用武力震慑各个小国为己所用，各个国家的军队虽然与楚国军队一起作战，但是，却各怀自己的心事，不能同心同德。这一弱点被吴国抓住，所以，分而制之，各个击破。楚国失败的教训是任何一个国家都不要恃强凌弱，人们虽然可能会暂时屈服于武力，但是，当时局一旦变化时，这种脆弱的联盟便会马上消失。

四一、楚国令尹杀费无极

楚国左尹郤宛为人正直、谦和，都城的人都很爱戴他。鲁昭公二十七年，吴国趁楚国国丧，发兵包围了楚国的潜邑。郤宛率军赶去救援，切断了吴军的退路。这时，吴国的公子光在国内乘机发难，派专诸刺杀了吴王僚。郤宛听说后，就率领楚军撤回，放过了进退维谷的吴国军队。

鄢将师担任楚国的右领，他与费无极勾结，两人非常嫉恨郤宛。楚令尹子常贪图财物，而且又容易听信谗言，于是费无极就在他面前陷害郤宛。

费无极对子常说：“郤宛想请你喝酒呢！”然后又对郤宛说：“子常想要到你家里来喝酒。”

郤宛说：“我出身低贱，不足以劳令尹的大驾。假如令尹一定要来我家，那可是我极大的荣耀。可我没有好东西来款待他，这可怎么办呢？”

费无极就说：“令尹最喜欢兵器铠甲，你把兵器铠甲搬出来，我来帮你挑一下。”于是费无极就选了五副铠甲、五件兵器，然后对郤宛说：“你可以把这些放在门口。令尹来了，就一定会去看，你可以趁机把武器铠甲献给他。”

到了宴会那天，郤宛把兵器铠甲陈列在门的左侧，又用帷幕把它们遮了起来。费无极趁机对令尹子常说：“我差一点害了你呀。郤宛将对你下毒手，他已经在门口准备了兵器铠甲了。你绝对不能去赴宴！”还进一步编造谣言，说：“这次潜邑的战事，我们楚国本来可以打败吴军的，只因郤宛收了敌人的贿赂，所以才自己撤军回来。同时他还蒙骗其他将帅，让他们也退兵，说‘乘人之危不吉利’。其实是吴国趁我们国丧出兵，现在我们趁吴国内乱，又有什么不可以的呢？”



《东周列国志》版画之“囊瓦惧谤诛无极”图，讲述囊瓦诛杀楚国佞臣费无极之事。

令尹子常听了费无极的话，就派人去郤宛家中查看，果然发现了门口放着的铠甲和武器，于是就不去赴宴了。子常召见鄢将师，把郤宛的事告诉了他。鄢将师回去以后，便立即下令攻打郤宛，并且纵火焚烧郤宛的房子。郤宛听说以后，就自杀了。

都城的人不肯去烧郤宛的房子，鄢将师就下令说：“凡是不肯烧郤宛家的人，都跟郤宛同罪。”大家只好装装样子，有的拿一束草，有的拿一根柴，扔到郤宛的房子上，一直也没有把房子点着。令尹子常见都城的人不服从命令，只好命令街巷小吏去烧，最后将郤宛一族全部杀死，还杀死了郤宛的同党阳令终及其弟弟阳完、阳佗，还有大夫晋陈和他的子弟。

晋陈被杀，他的族人在都城里到处呼喊，说：“鄢将师、费无极以楚王自居，他们祸乱楚国，削弱王室，欺蒙君王和令尹，为自己谋求利益！现在令尹什么都相信他们，楚国该怎么办啊？”令尹子常听了非常担忧。

郤宛被杀是在夏天，一直到秋天，楚都的怨言也没有平息。每次祭祀完毕，向卿大夫分发祭肉的人无不咒骂令尹子常。沈尹戌对令尹子常说：“说到左尹郤宛和中厩尹阳令终，根本没人知道他们犯了什么罪，而你竟然杀了他们，结果招来了无数的批评，直到今天还没有平息。我现在对一件事感到很困惑：仁厚的人，即使杀了别人可以止住批评，他也不忍心去做。如今你杀了人，而招来无数的批评，却不去想办法弥补，这不是很奇怪的事吗？”

“费无极那个人，是楚国出了名的奸臣，全国百姓没有人不知道的。他赶走朝吴，放逐了蔡侯朱，逼走了太子建，又杀了连尹伍奢。费无极塞住了平王的耳目，

让平王失去了观察的能力，不能够明辨是非。否则的话，以平王的温良仁慈与恭谨节俭，有超过成、庄二王的，而没有赶不上他们的地方，但他却不能得到天下诸侯的拥护，就是因为太亲近费无极了。”

“现在，你又杀掉郤宛、阳令终、晋陈这三个无辜的人，招致百姓莫大的批评，大祸几乎就要波及你了。在这种情况下，你还不赶快采取补救的措施，我不知道后果将会怎样。鄢将师假称奉你的命令，灭了郁氏、阳氏、晋陈氏三个家族。这三族都是楚国的栋梁，从来也没有犯过错误。如今吴国刚刚立了新君，边疆的形势越来越危急。楚国一旦有战事发生，你的处境就危险了！聪明人懂得铲除奸诈小人，来保证自身的安全。现在你竟然爱护小人，以致危害到自己，也太糊涂了！”

令尹子常听了，说：“这都是我的罪过，我怎敢不好好想办法来补救呢？”九月十四日，令尹子常杀了费无极、鄢将师，把他们的族人也一并处死，以消除人们的怨恨。在这之后，对他的批评才逐渐平息下来。

智慧点拨

人常说：“搬起石头砸了自己的脚”，费无极就是这样的一个人，他用谄媚的语言迷惑了楚平王之后，在楚国为所欲为，不仅逼走了太子建，还杀害了伍奢全家，而且还利用卑劣的手段，借刀杀人，通过为郤宛罗织罪名、制造冤案的办法，害死了郤宛、阳令终、晋陈，最后引起天怒人怨，令尹子常也不得不舍车保帅，杀了费无极来平息民愤。费无极的命运就是很多小人在害人之后的下场。

四二、鲁昭公客死乾侯

鲁昭公被大夫逐出鲁国，齐景公想帮他复位却没有成功，这时作为诸侯盟主的晋国就不能袖手旁观了。

鲁昭公二十七年秋，晋卿士鞅为守卫周王室的事，召集宋国的乐祁犁、卫国的北宫喜、曹国人、邾国人、滕国人在郑国的扈地会盟，同时也讨论了帮助鲁昭公复位的事。宋国和卫国的大夫都认为鲁昭公回国复位对自己国家有利，所以坚决请求晋国护送昭公回国。士鞅由于接受了季孙意如的贿赂，就拿话威胁乐祁犁和北宫喜，吓得他们二人不敢再提。最后，士鞅向各小国辞谢，然后向晋顷公复命，说会上讨论的结果，是大家认为送鲁昭公回国复位太难，所以没法做。孟懿子与季氏家臣阳虎发兵攻打鲁昭公居住的郓地。郓地的军队准备迎战，子家羁说：“天命在季氏，已经不容置疑了。让我君逃亡的，也就是这些想作战的人。上天既然已经降祸给我君，却还想侥幸求福，这不是很难的事吗？假如真有鬼神的话，这次作战一定会以失败告终。唉，没有希望了，难道就要死在这里了吗？”

鲁昭公派子家羁前往晋国去的时候，昭公的亲兵就在且知这个地方被战败了。

鲁昭公二十八年春天，鲁昭公离开郓地，打算前往晋国的乾侯。子家羁说：“您现在有求于晋国，却一直在齐国的保护下偷安，还有谁能同情您呢？现在应该前往鲁、晋两国的边界，以示对晋国的尊重。”昭公不听。

鲁昭公到了乾侯，向晋国要求派人接他去晋国国都。晋顷公派使者传话说："上天降祸给鲁国，而您流亡在外，竟然也没有派一名使者来通知寡人。您既然已经在鲁国的甥舅之国齐国安住，难道还要我们去齐国迎接您吗?"让鲁昭公先回到鲁、晋边境，然后才派人把他迎接到乾侯。

次年春，鲁昭公从晋国的乾侯回来，住在郓地。齐景公派大夫高张前来慰问昭公，在言谈中竟然称昭公为"主君"，这是当时卿大夫的家臣对主人的称呼，子家羁说："这表明齐国蔑视您，您在这里只能得到羞辱。"于是昭公又去了乾侯。

季孙意如每年都买一些马匹，并且为鲁昭公的随从准备一些衣服和鞋子，派人送到乾侯。但昭公却把送马的人抓起来，并把马卖掉，从此季孙意如不再给昭公送马了。

卫灵公为鲁昭公献上一匹名叫"启服"的马，后来这匹马掉进深沟里摔死了，昭公想为它做一口棺材。子家羁说："随从们饿得厉害，不如把马肉分给大家吃了!"昭公最后按照礼仪的规定，用帷布裹马埋葬。

鲁昭公赏给儿子公衍一件羔羊皮袄，并让他献一块龙辅玉给齐景公，公衍就顺便把羔羊皮袄也献给了景公。景公收到礼物很高兴，就把齐邑阳谷赏赐给了公衍。

当初，公衍、公为兄弟出生的时候，他们的母亲同时进入产房，结果公衍先出生，公为的母亲就说："我们既然一同进入产房，就一起向君王报告孩子出生的消息吧!"过了三天，公为才出生，但是他的母亲却先报告昭公，结果公为变成了哥哥。

如今，昭公因为公衍拥有了阳谷，又想起在鲁国时的往事，心想："我这次出逃，都是公为惹的祸，再说他后出生的反而做了哥哥，欺骗了我这么多年!"于是宣布取消公为的长子身份，而立公衍为太子。

鲁昭公三十一年春天时，昭公仍然住在晋国的乾侯。当时晋顷公刚刚去世，晋定公继位。晋定公打算派军队护送鲁昭公回国复位，士鞅又从中阻挠，说："我们不如先召见季孙意如，如果他不肯来，就证明他确实已背叛鲁君，到时我们再去攻打他，您认为怎么样?"

于是，晋定公派人召季孙意如，士鞅则暗中通知他说："你一定要来晋国，我保证你不会有危险。"

季孙意如先到晋国的适历，见到晋卿荀跞。荀跞对他说："我们国君派我对你说：'你为什么要赶走自己的君主?你有君主，却不去侍奉，就是违背了周天子订立的刑律。希望你自己好好考虑一下!'"

季孙意如听了以后，头戴服丧时用的练冠，身穿麻衣，光着脚走过来，跪在地上回答说："侍奉我们的君主，是我求之不得的事，又哪敢逃避周朝的刑罚?如果君王认为我有罪，就请把我囚禁在费邑，以等待君王把事实调查清楚，到时候一切都听凭君王处置。如果能念在我先人的份上，不让我们季氏的香火断绝，就算赐我一死，我也没有怨言。如果君王既不杀我也不放逐我，那是君王对我的大恩大德，我没齿难忘。如果我能跟从我们的国君一起回国，那本来就是我的愿望，我又怎么敢有别的念头呢?"

四月，季孙意如跟随荀跞到了乾侯。子家羁对鲁昭公说：“您就跟季孙一起回国去吧！一次羞辱已经无法忍受了，又怎能在这里受一辈子羞辱呢？”

昭公说：“好的。”但底下的人却看不清形势，还以为只要昭公一句话，晋国就会把季孙赶走，所以都说：“季孙意如走不走就在您的一句话，君王您一定要把季孙意如赶走！”

荀跞先以晋定公的名义来慰问鲁昭公，说：“我们国君让我以他的名义责备季孙意如，如今意如已经认错，就请您和他一起回国吧！”

昭公说：“承蒙贵国国君顾念与我们先君的友谊，而对我这个逃亡的人施与恩惠，让我回去打扫宗庙侍奉先君。但我不能再见季孙意如。我可以对黄河发誓，我再也不能见到那个人！”

荀跞一听到这样的话，赶紧捂着耳朵跑掉了，他说：“我们国君深恐犯下过错，又怎么敢干预鲁国的内乱呢？请允许我向我们的国君复命。”

荀跞退下以后，就对季孙意如说：“鲁君的怒气还没有消。你姑且先回鲁国，代替鲁君主持祭祀！”

子家羁眼看回国的希望又要落空，赶紧出主意说：“君王您可以单车进入鲁军，到那时季孙意如一定会让您一同回国的。”鲁昭公本想采纳这建议，但跟随的人却胁迫他，所以昭公没有能够回国。

鲁昭公三十二年十二月，昭公病，遍赏追随他的大夫，但大夫们都不敢接受。昭公赐给子家羁一对玉琥、一个玉环、一块玉璧，还有一件质料很好的衣服，子家羁都接受了，然后其他大夫也都接受了赏赐。

十四日，昭公去世，子家羁就把昭公赏赐给他的东西退还给管理财物的官员，说：“我当时之所以收下，是因为我不敢违背君王的命令。”接着其他大夫也都退还了昭公赏赐的东西。

次年夏天，叔孙成子在乾侯迎接鲁昭公的灵柩。季孙意如事先吩咐说：“子家羁很合我的心意，我打算让他跟我一起主持政事，所以你一定要留住他，有事要咨询他的意见。”但子家羁不想见叔孙成子，更改了自己哭丧的时间。叔孙成子求见子家羁，子家羁推辞说：“我还没见过你，就跟从先君出国了。先君还来不及任命你就去世了，所以我也不敢见你。”子家羁说的意思是，叔孙成子是叔孙昭子的儿子，鲁昭公出逃时昭子还没死，成子也还没有继承卿位。

叔孙成子派人跟子家羁讨论立新君的事，说：“实际上是公衍、公为让各位大臣不得侍奉先君。如果让先君的弟弟公子宋来管理国家，那大臣们就都愿意接受了。跟随先君出国的人中，谁可以回国，这全都由您来决定。子家氏还没有继承人，季孙希望与您一起主持国政。上面这些都是季孙的愿望，特地派我来向您报告。”

子家羁说：“如果要立新君，有卿士、大夫和占卜的守龟在，我不敢发表意见。至于那些跟随先君出逃的人，如果只是表面上追随先君，但内心并不忠于先君的，可以让他们回国去；那些与季氏为敌而随先君出逃的，就不必让他们回去了。至于我，先君只看到我跟他出逃，而看不到我回到鲁国，所以我决定还是不回国了。”

当鲁昭公的灵柩运送到坏隤时，公子宋已经先进入国都了。于是当初跟随昭公

逃亡的人又都离开鲁国，逃亡到其他的国家去。

六月二十一日，昭公的灵柩运抵国都。

二十六日，公子宋即位，是为定公。

季孙意如派役伕到鲁君墓地挖沟，想把昭公的墓和他的祖坟隔开。鲁大夫荣成伯知道后，说："先君活着的时候，你不能侍奉他；现在他死了，你又把他的墓地和祖坟隔开。你这不是表明自己的罪恶吗？即使你忍心这么做，你的后人也一定会把这当作耻辱的。"季孙意如听了，这才改变主意，没再挖沟。

季孙意如问荣成伯："我想给先君取一个不好的谥号，以便让子孙后代都知道他的过失。"

荣成伯回答说："先君活着的时候，你不能侍奉他；他死了之后，你又给他取一个不好的谥号。你这不是表明自己憎恨先君吗？何必这样做呢？"季孙意如听后改变了主意。

七月二十二日，鲁国人把昭公安葬在墓道南侧。后来孔子出任鲁国司寇时，在昭公的坟墓之外挖了一条沟，扩大了墓地的范围，使昭公的墓和鲁国其他国君的墓连在了一起。

智慧点拨

在春秋末年，鲁国士大夫的势力甚嚣尘上，已经远远地超过了国君的实力。鲁昭公被士大夫赶出了自己的国家，但可悲的是他一直不能正确地看待问题，没有一个很好的心态来面对自己的尴尬处境。最初，季孙氏还能给他送来一些马匹和衣物，他却用抓住送马的使者、把马卖掉的行为来表现对季孙氏的怨愤，后来，当卫君送给他的一匹马死掉了的时候，他竟然不顾追随他的大臣们一直都处于饿肚子的悲惨境地，不顾实际地准备为马举行隆重的厚葬。鲁昭公的流亡固然有士大夫专权的背景，但是，如此不识时务的国君，就算没有士大夫的驱逐，他的国家也不会有太乐观的前景。

四三、柏举之战

鲁定公四年时，因为沈国没有参加召陵的盟会，晋国让蔡国前去攻打它。当年夏天，蔡国灭掉了沈国。秋天，楚国因为沈国被灭而发兵，包围了蔡国的都城。蔡昭侯请求晋国讨伐楚国没有成功，于是就想依靠楚国的世仇吴国，把儿子乾和大夫的儿子送到吴国做人质，请求吴国攻打楚国。

冬天，唐成公、吴王阖庐、蔡昭侯联合出兵攻打楚国。吴军把舟船留在淮河岸边，从豫章开始，与楚军隔着汉水对峙。

楚国左司马戌见到这种情况，对令尹子常说："你沿着汉水和他们周旋，我调动方城以外的军队，去毁掉他们的舟船，再回来堵塞大隧、直辕、冥阨这三处险要。然后你渡过汉水向他们发起攻击，我则领兵从后面夹击，一定能把他们打败。"两人商议之后，便开始分头行动。

楚国武城大夫黑对子常说："吴国的战车完全是用木头做的，而我们的战车上蒙了一层皮革。因此我们不宜等太久（皮革用胶固定，遇水则化），不如速战速决。"

大夫史皇对子常说："楚国人本来就讨厌你，而喜欢左司马。如果他在淮河边上毁掉了吴国的战船，并封锁了那三处关隘，我们才开始作战，那就等于是他一个人战胜了吴军。所以你必须速战速决，不这样的话，你就难以躲过灾祸了。"于是子常便率领军队渡过汉水，摆开了阵势，从小别山一直绵延到大别山。

双方交战三次后，子常知道不能取胜，便打算逃走。史皇劝阻他，说："往日平安无事，你忙着争权夺利；现在发生了战争，你却要溜之大吉。你能逃到哪里去呢？你应该拼死一战，以洗刷掉以前所有的罪过。"

十一月十八日，吴、楚两军在柏举列阵。早晨，吴王阖庐的弟弟夫槩王向阖庐请示："楚国的子常不讲仁义，他的手下没有人会拼死作战。如果我们先攻打他，他的士兵一定会四散奔逃。然后我们派大军追赶，就一定能战胜他们。"吴王阖庐没有同意。

夫槩王说："人们说'为人臣子，合于道义的就去做，不必等待君王的命令'，说的就是现在这样吧。今天我要拼死一战，我们就可以攻进楚国的都城去了。"于是夫槩王只率领他的部属五千人，首先进攻子常的部队。子常的士兵立即四散奔逃，楚军全军大乱，吴军大败楚军。子常逃亡到郑国，史皇则战死在子常的战车上。

吴军追击楚军，一直追到清发，准备再次发动进攻。夫槩王说："困兽犹斗，更何况是人呢？假如将他们逼到必死的境地，那他们就会拼死顽抗，一定会把我们打败。假如我们让一部分人先渡过河，已经渡河的人可以免于一死，后面的人就会羡慕他们，必然争相渡河逃命，这样他们就没有斗志了。等他们一半的人渡河以后，我们就可以发动进攻了。"

吴王阖庐听从了这一建议，果然又一次把楚军打败了。楚军士兵渡河之后正在做饭，没想到吴军又追上来了，只好继续逃跑。吴军士兵吃完楚军做的饭，然后继续追赶，又在雍澨将他们打败。就这样，经过五次战斗，吴军攻到了楚国的郢都。

十一月二十七日，楚昭王带着他的妹妹季芈畀逃出郢都，渡过了睢水。鍼尹固与楚昭王同乘一船，昭王让他用火点燃大象的尾巴，使大象冲向吴军，阻挡吴军的追赶。

二十八日，吴军进入了郢都，按照尊卑次序住进不同的宫室。吴王阖庐的儿子子山住进了令尹的宫室，夫槩王打算攻打他，子山害怕了，连忙让了出来，于是夫槩王就住了进去。

左司马戌在率军走到息地时，听说楚军战败，便连忙返回，在雍澨打败了吴军，不过他自己也受了伤。

当初，左司马戌曾在吴国做过阖庐的臣子，因此深以被吴军俘虏为耻，便对部下说："你们谁能让我的脑袋不落入吴军之手？"

吴句卑说："我地位低下，可以承担此任吗？"

左司马戌说："是我以前没能重用你，你当然可以！"

与吴军进行了三次战斗，左司马戌都受了伤，他说："我快要不行了。"不久他

就死了。吴句卑割开衣裳的下摆，把左司马戌的头颅割下来包好，又藏起他的躯体，然后带着头颅逃走了。

智慧点拨

作为军事将领，如果对下属不讲仁义，那么他的手下是没有人会为他而拼死作战的。所以，领导者要培养下属对自己的忠诚就必须用自己的仁、义去容纳他们。一支下属完全忠实于领导者的部队往往能在战斗中爆发出超常的强大的战斗力。

四四、楚昭王奔随

鲁定公四年时，吴军攻入楚国的郢都。楚昭王逃离郢都，涉过睢水，渡过长江，进入了云梦泽。有一天，昭王正在睡觉，一群土匪袭击了他们。土匪用戈刺昭王，王孙由于连忙用背去挡，结果被刺中了肩膀，昏了过去。楚昭王逃到郧地，大夫钟建背着昭王的妹妹季芈跟在后面。王孙由于后来苏醒过来，也跟了上去。

由于郧公辛的父亲蔓成然当年被楚平王所杀，此时他的弟弟怀就打算杀了楚昭王，说："楚平王杀我们的父亲，我杀他的儿子，不是很公平吗？"

郧公辛说："君王讨伐臣子，谁敢仇恨君王呢？君王的命令，就相当于上天的命令。如果死于上天的命令，那你又能仇恨谁呢？《诗经》说：'不吞软的，也不吐硬的。不欺辱弱小，也不畏惧强梁。'只有仁爱的人才能做到这样啊！躲避强者，欺凌弱者，不能算是勇敢；乘人之危，不能算是仁慈；弑杀君王，招来灭族废祭祀之祸，不能算是孝顺；做事而不能博取好名声，不能算是聪明。你如果一定要杀害楚昭王，那我就先杀了你。"最后郧公辛与他的弟弟巢一起，护送昭王逃到了随国。



《东周列国志》版画之"楚昭王弃郢西奔"图，讲述吴国打败楚国，楚昭王从国都郢出逃之事。

吴王阖庐率军追赶至随国，对随国国君说："在汉水一带的周室子孙的国家，全都被楚国灭掉了。现在上天显示了它的意志，给楚国降下惩罚，而君王您却把楚昭王藏了起来，周王室哪里得罪你们了？君

王若想报答周王室，并且帮助寡人，执行上天的意志，那就是君王您的恩惠了。汉水以北的土地，都可以归贵国所有。”

当时楚昭王住在随君宫室的北边，吴军在南边。昭王的哥哥子期长得跟昭王很像，于是他穿上昭王的衣服，装扮成昭王，说：“把我交给吴军，那么君王就一定可以逃脱。”

随国国君将把楚昭王交给吴军这件事进行了占卜，占卜的结果很不吉利，于是拒绝吴国人说：“我们随国地偏国小，又紧临楚国，一向是靠楚国保全我们。而且我们两国世世代代都订有盟约，至今也还没有改变过。如果楚国一遭祸难，我们就背弃他们，那又怎么能侍奉贵国君王呢？让贵国君王担忧的并不只有楚昭王一个人，如果你们安定了整个楚国，我们又哪里敢不听从你们的命令？”吴国人听了之后，便撤退了。

当初，炉金曾给子期做过家臣，这次随国最后能保护楚昭王，也是因为他要求随国国君不要交出楚昭王。事后楚昭王要接见他，但他却辞谢说：“我不敢利用君王的危难，来谋求自己的私利。”

最后楚昭王割破子期心口的皮肤，取出血来，与随国国君订立了盟约。

智慧点拨

趁火打劫、落井下石是小人所为，而这样的行为又常常被别人所蔑视。吴国人去发难随国，问他为什么在这样的时候帮助楚国，而随国国君一席话就把吴国人的口封住了。随国国君视阈很宽，没有被小利益所蒙蔽。后来，楚国与之订立的长久盟约，算是为自己的国家换来了的长久的太平。

四五、申包胥兴楚

伍子胥在楚国时，曾和申包胥是一对好友。在楚平王杀害伍子胥父兄，伍子胥将要逃亡的时候，曾对申包胥说：“我一定要倾覆楚国。”申包胥听后，说：“那你就努力去做吧！你能倾覆楚国，我就一定能使楚国复兴。”

鲁定公四年，吴国军队攻陷郢都，楚昭王逃亡到随国。申包胥就去秦国请求援兵，他说：“吴国就像尧帝时的封豕和长蛇一样，将要为害中原各诸侯国，而首当其冲的就是楚国。现在我们国君失去了国家，流落在荒野，特派下臣前来贵国告急求援，他说：‘吴国本性贪婪，不知满足，如果他们占据了楚国，与贵国为邻，那么就一定会成为贵国边境上的一大祸患。君王为什么不趁吴国人还没在楚国站稳脚跟时派兵进入楚国，与吴国人瓜分楚国的土地呢？如果楚国就这样灭亡了，那么楚国的土地就将成为君王的领土。如果托君王的洪福，能拯救楚国，并使其安定的话，那么楚国将世世代代侍奉君王。”’

秦哀公派人拒绝申包胥，对他说：“我知道楚王的命令了。你先到馆舍中休息，等我们商议之后再通知你。”

申包胥回答说：“我们国君流亡在荒野，没有安身之处，我怎么敢去安逸的地

方呢?”于是就站在庭院的墙底下大哭起来，哭声日夜不停，一连七天滴水未进。秦哀公被他感动，赋了《无衣》这首诗，表示自己即将出兵。申包胥听到后，一连叩了九个头才坐下。于是秦国派出军队援救楚国。

鲁定公五年六月，申包胥领着秦军回到楚国。秦国的子蒲、子虎率领五百辆战车救援楚国，子蒲说:“我还不了解吴军的战术。”于是就让楚军先与吴军交战，然后他领兵从稷地与楚军会合，在沂地大败夫槩王。

柏举之战时，吴军俘获了楚大夫薳射，这时薳射的儿子率领楚国的散兵跟随子西（楚昭王的叔父），在军祥打败了吴军。

七月，子期（楚昭王的哥哥）、子蒲灭了曾经帮助吴国攻打楚国的唐国。

这时，吴国自己也发生了内乱。九月，吴王阖庐的弟弟夫槩王率领军队回国，自立为王，并与阖庐交战。结果夫槩王战败，逃到了楚国，后来被封为堂溪氏。

秦军再一次打败吴军，吴军转移到麇地。子期打算用火攻烧他们，子西说:“去年我们的父老乡亲战死在那里，至今尸骨无人收敛。我们不但不能收敛他们的尸骨，现在还要纵火焚烧，不能这样做!”子期说:“如果国家都亡了，死者即使泉下有知，又还到哪里去享受祭祀?他们怎么会害怕被火烧?”于是他们就对麇地的吴军发动了火攻，接着又一次交战，吴军大败。

后来又在公壻之谿交战，吴军又败，于是吴王就领兵回国了。吴军俘虏了一个楚国大夫，叫闉舆罢。闉舆罢请求先行被押送吴国，然后乘机在半路上逃脱，结果吴国在这次战争中就连有价值的俘虏都没有了。叶公诸梁的弟弟后臧和他母亲一起被抓到吴国，但他竟然丢下母亲，自己一个人逃了回来。叶公认为他不义，从此不正眼瞧他。

楚昭王回到郢都，赏赐了立下大功的斗辛、王孙由于、王孙圉、钟建、斗巢、申包胥、王孙贾、宋木、斗怀。申包胥说:“我是为君王而做这些事，并不是为了我自己。现在君王已经安定下来了，我还追求什么呢?再说我指责蔓成然贪得



楚国大臣申包胥像。吴国占领楚国国都，楚国即将灭亡，申包胥请求秦国出兵相救，秦王不允，申包胥靠在庭院的墙上日夜哭泣，滴水未进达七天之久，秦国乃出师救楚。

无厌（蔓成然仗着自己有功于楚平王而贪求无厌，于鲁昭公十四年被平王所杀），难道自己也要做他那样的事吗？”于是便没有接受赏赐，逃走了。

智慧点拨

“唇亡齿寒”是申包胥说服秦哀公的一个先决条件，但如果申包胥不是以符言之词、动之以情、晓之以理，恐怕秦哀公也不会在短时间内做出救援楚国的决定。所以，依据事实是成事的一个关键，而企图以花言巧语蒙混别人终究会被别人识破。

本章释评

人无信则不立，信乃人生之大智。一个人纵使能在人际交往中纵横捭阖，然而若不谨守诚信之本，终究难以长久。同一件事情可以从不同角度去理解、诠释，然其基础都是依据事实的。所以，言语和事实像符契一般完全吻合，是一种智慧，甚至可以说是一种大智。不过，“符言”也是需要修炼的。它不是对事实的简单描述，更不是把言语之技巧运用得淋漓尽致。如安详、从容、正心、沉稳都是必须具备的素质。内修外容、赏罚以公、少感情用事、多理性思维都是一个人的行为处世之根本。

（外篇）

本经阴符七术

阅读提示

《本经阴符七术》、《持枢》、《中经》，道藏编为《鬼谷子》下卷，有人称为外篇。“本”，是根本的意思；“本经”，主要讨论精神修养。“阴符”，强调谋略的隐蔽性与变化莫测的方面。道藏本和《四库全书》本的题解说：“阴符者，私志于内，物应于外，若合符契，故曰阴符；由本以经末，故曰本经。”讲的是内外兼治自始至终进行控制管理的方法。

《阴符》是古代流行的一本讲究权谋的书。《战国策·秦策一》记载说，苏秦游说秦王失败，黄金百镒用尽，黑貂裘衣破敝，回到家后，妻不以其为夫，嫂不以其为叔，母不以其为子。夜晚，从书箱中寻出《太公阴符》经，熟读探讨，细细揣摩，昼夜不息。夜倦欲睡，则引锥刺股，血液流到足跟。如此一年，于《阴符》有悟，天下之势尽在掌中。又出游列国，首先在燕国与赵国取得成功，被封为武安君；接着游说其他诸侯，使六国合纵，共同抗秦。《史记·苏秦列传》记载基本相同，把《太公阴符》叫做《周书阴符》。通俗小说《东周列国志》说，苏秦绝望之余，找到了太公《阴符》，想起鬼谷子的临别赠言：“若游说失意，只须熟玩此书，自有进益。”《鬼谷子·谋篇》说：“圣人之道贵阴。”强调权谋要隐秘。因此，纵横家们发挥《阴符》的思想，写了这篇七术。而且，还说鬼谷子为《阴符经》写了注解。

《鬼谷子》上、中卷十四篇（今存十二篇），侧重于权谋策略及言谈辩论技巧；《本经阴符七术》则集中于养神蓄锐之道。《本经阴符七术》由七篇组成。前三篇说明如何充实意志，涵养精神，后四篇讨论如何将内在的精神运用于外部，即如何以内在的心神去处理外在的事物。

一、盛神

盛神法五龙[①]。盛神中有五气，神为之长，心为之舍，德为之人；养神之所，归诸道[②]。道者，天地之始，一其纪也[③]。物之所造，天之所生，包宏，无形化气，先天地而成，莫见其形，莫知其名，谓之神灵[④]。故道者，神明之源，一其化端。是以德养五气，心能得一，乃有其术[⑤]。



鬼谷下山图，出自《乐毅图齐七国春秋后集》。

术者，心气之道所由舍者，神乃为之使[6]。九窍、十二舍者，气之门户，心之总摄也[7]。

①盛神：使精神旺盛。法：效法。五龙：指五行之仙，就是木、火、金、水、土之仙。

②五气：五脏的精气。古代医学以五脏配五行，肝配木，心配火，脾配土，肺配金，肾配水。所以五脏之气，也是五行之气的体现。长（音 zhǎng），主宰者。舍：依托之处。道藏本注："五气，五脏之气也，谓神、魂、魄、精、志也。神居四者之中，故为之长；心能舍容，故为之舍；德能制邪，故为之人；然养事之宜，归之于道。"按："德为之人"，不通顺，疑"人"字是"大"字之误。"德为之大"，指有道德可以使精神壮大。

③道：道家认为"道"是世界的本源与规律。纪：丝的头绪，开端。《老子》："道生一，一生二，二生三，三生万物，"道藏本注："无名，天地之始，故曰道者天地之始、道始所生者一。故曰一其纪也。"

④神灵：指产生天地与万物、包容弘厚、无形化气的"道"。道藏本注："言天道混成，阴阳陶铸，万物以之造化，天地以之生成，包容弘厚，莫见其形。至于化育之气，乃先天地而成，不可以状貌诘，不可以名字寻，妙万物而为言者也。是以谓之神灵。"

⑤德养五气：用道德涵养五气；术：术数，道术，即根据道而采用的方法。道藏本注："神明禀道而生，故曰道者神明之源也。化端不一，有时不化，故曰一其化端也。循理有成，谓之德。五气各有循理，则成功可致，故曰德养五气也。一者，无为而自然者也。心能无为，其术自生，故曰心能得一乃有其术也。"

⑥心气之道：心气的活动规律。所由舍：活动的途径与归宿（结果）。神乃为之使：精神是术的使者，意即通过思维活动才能产生并运用道术。道藏本注："心气合自然之道，乃能生术；术之有道由舍，则神乃为之使。"

⑦九窍：双眼、双耳、双鼻孔、口、前后阴。十二舍：不详。道藏本注解认为这就是佛教所讲的"十二处"（又称"十二人"，包括"六根"与"六尘"）。道藏本注："十二者．谓目见色、耳闻声、鼻受香、口知味、身觉触、意思事，根境互相停舍，故曰十二舍也。气候由之出入，故曰气之门户也。唯心之所操秉，故曰心之总摄也。"

[译文] 要使精神旺盛充沛，必须效法五行之龙。旺盛的精神中包含着五脏的精气，精神是五脏精气的统帅，心是精神的依托之所。只有道德才能使精神伟大，所以养神的方法归结为道。道是天地的开始，由道产生一，而一是万物的开

端。万物的创造，天的产生，都是道在发挥作用。道包容着无形的化育之气，在天地产生之前便形成了。没有谁能看到它，没有谁能叫出它的名称，只好把它叫做“神灵”。所以说，道是神明的根源，一是变化的开端。因此，人们只有用道德来涵养五气，心里能守住一，才能掌握住道术。道术是根据道而采用的策略、方法，是心气按照规律活动的结果。精神是道术的使者。人体的九窍、人体的各部分器官，都是气进进出出的门户，都由心所总管。

生受于天，谓之真人①；真人者，与天为一而知之者。内修炼②而知之，谓之圣人；圣人者，以类③知之。故人与生④，一出于化物。知类在窍⑤。有所疑惑，通于心术；术必有不通⑥。其通也，五气得养，务在舍神⑦，此谓之化。化有五气⑧者，志也、思也、神也、德也；神其一长⑨也。静和⑩者，养气。养气得其和，四者不衰⑪，四边威势⑫，无不为，存而舍之，是谓神化归于身，谓之真人。真人者，同天而合道⑬，执一⑭而养产万类，怀天心，施德养，无为以包志虑思意，而行威势者也。士者⑮通达之，神盛，乃能养志。

①生受于天，谓之真人：生与“性”通。真人：道教所推崇的修炼得道的理想人物，《淮南子·本经训》：“莫生莫死，莫虚莫盈，是谓真人。”《庄子》称老子为“古之博大真人”。唐玄宗封庄子、列子、文子、亢仓子为道教的四大真人。道藏本注：“凡此皆受之于天，不亏其素，故曰真人。真人者，体同于天，故曰与天为一也。”知之：了解道，掌握道。

②内修炼：即修身养性。道藏本注：“内修炼，谓假学而知之也。然圣人虽圣，犹假学而知，假学即非自然，故曰以类知之也。”

③类：类别，类推。

④人与生：人的肉体与生命。道藏本注：“言人相与生在天地之间．其得也，既出之后，随物而化，故有不同也。”

⑤知类在窍：通过感官了解事物。类：事类，事物。道藏本注：“窍，孔窍也。言知之事类在于九窍。”

⑥通于心术；术必有不通：术必有不通：通过心的思考而运用道术进行判断。术必有不通：根据前后文及道藏本注释，应该是“心尢其术，必有不通”。道藏本注：“然窍之所疑，必与术相通。若乃心无其术，必不通也。”

⑦舍神：使精神得到归宿，保持镇静与专一。道藏本注：“心术能通，五气自养。故养五气者，务令来归舍。神既来舍，自然随理而化也。”

⑧化有五气：由五气变化产生。

⑨一长：统一管理。道藏本注：“言能化昔，在于全五气，神其一长者，言能齐一志思而君长之。”

⑩静和：宁静平和。道藏本注：神既一长，故能静和而养气；气既养，德必和焉。

⑪四者不衰：四者，志、思、神、德也。即心志、思想、精神、品德。

⑫四边威势：向四方发出威势。

⑬同天合道：跟天与道合一。《老子》：“天得一，以清；地得一，以宁；神得一，以灵；谷得一，以盈；万物得一，以生；侯王得一，以为天下贞。”道藏本注：“一者，无为也。言真人养

产万类，怀抱天心，施德养育，皆以‘无为’为之。故曰执一而产养万类。至于志意、思虑、运行威势，莫非自然循理而动，故曰无为以包也。”

⑭执一：即坚守自然之道。

⑮士者：指游说之士。道藏本注：“然通达此道，其唯善为士乎？既能盛神，然后乃可养志。”

[译文] 直接从上天获得本性的人，叫做真人。真人是与上天结成一体而掌握了道的人。通过专心学习磨炼而掌握道的人，叫做圣人，圣人是由触类旁通而掌握道的人。人类的肉体与性命，都是出于天地的造化。人类了解各类事物，都是通过九窍进行的。如果有疑惑不解的地方，要通过心的思考而运用道术加以判断；如果没有道术，一定不会通达。通达之后，五脏精气得到培养，这时要努力使精神保持镇静专一。这便叫做“化”，即符合造化的精妙境界。五脏精气达到了化的境界，便产生志向、思想、精神、道德，而精神是统一管理这四者的。宁静平和便可以养气，养气便可以使得志向、思想、精神、道德四者获得和谐，永不衰败，同时向四方散发威势。什么事情都可以办到，长存不散，这就是一身达到了神化的境界，这种人便叫真人。真人，是跟天与道合一的，他能够坚守“一”，而且产生并养育万物，怀着上天之心，施行道德，他是善用无为之道指导思想而发出威势的人。游说之士通晓了这一点，精神旺盛充沛，才能培养志向。

二、养志

养志法灵龟[①]。养志者，心气之思不达也[②]。有所欲，志存而思之。志者，欲之使也。欲多则心散，心散[③]则志衰，志衰则思不达也。故心气一，则欲不徨[④]；欲不徨，则志意不衰；志意不衰，则思理达矣。理达则和通，和通则乱气不烦于胸中[⑤]。故内以养志，外以知人。养志则心通矣，知人则分职明矣[⑥]。将欲用之于人，必先知其养气志。知人气盛衰，而养其志气，察其所安，以知其所能[⑦]。

①养志法灵龟：培养志向、意志。灵龟：古人认为乌龟是一种长寿而通灵的动物。《庄子·秋水》：“吾闻楚有神龟，已三千岁矣。”故道家养生讲究“龟息”之法，认为像乌龟一样调匀呼吸，绵绵不断，节制饮食，就可以长生。又，古代盛行占卜之术，以龟甲为占卜工具，故称龟为“灵龟”。道藏本注：“志者察是非，龟者知吉凶，故曰养志法灵龟。”

②心气之思不达也：古人认为心是主宰思想活动的器官。气：指人体的活动机能。达：畅达。道藏本注：“言以心气不达，故须养志以求通也。”

③心散：思想分散。道藏本注：“此明纵欲者不能养气志，故所思不达者也。”

④欲不徨：指欲望不能乘机膨胀。徨：闲暇，空隙。道藏本注：“此明寡欲者能养志，故思理达矣。”

⑤和：和气，平和正常的活动机能。通：畅通。乱气：杂乱不正常的活动机能。道藏本注：“和通则莫不调畅，故乱气自消。”

⑥知人：了解人，处理好人际关系。分职：各自分掌的职责。道藏本注："心通则一身奉，职明则天下平。"

⑦所安：所安心的事情，即兴趣、爱好。所能：所能做的事情，即能力、才干。道藏本注："讲欲用之于人，谓以养志之术用人也。养志则气盛，不养则气衰。盛衰既形，则其所安、所能可知矣。然则善于养志者，其唯寡欲乎！"

［译文］　培养志向要效法灵龟。之所以需要培养志向，是因为如果不培养志向，心的思想活动便不会畅达。如果有了某种欲望，总是放在心里考虑，那么，志向便被欲望所役使，不能通达了。欲望多了，心便分散；心分散了，志向便衰弱；志向衰弱了，思想活动便不畅达。心的思想活动专一，欲望便无隙可乘；欲望无隙可乘，志向意愿便不会衰弱；志向意愿不衰弱，思路便会畅达贯通，思路畅达，和气便流通；和气流通，乱气便不会在胸中烦乱。所以，对内要培养志气，对外要了解人。培养志气就会心思畅通，了解别人就会职责明确。如果要把培养志气之术用于对人，就一定先要考察他是如何培养志气的。了解人的志气的盛衰状况，就可以培养他的志气；观察人的志趣爱好，就可以了解他的才能。

志不养，则心气不固；心气不固，则思虑不达；思虑不达，则志意不实；志意不实，则应对不猛；应对不猛，则志失而心气虚；志失而心气虚，则丧其神矣[①]。神丧，则仿佛；仿佛，则参会不一[②]。养志之始，务在安己；己安，则志意实坚；志意实坚，则威势不分，神明常固守，乃能分之[③]。

①固：稳固，坚定。实：充实。应对：应付，对答。猛：严厉，此处有理直气壮的意思。道藏本注："此明丧神始于志不养也。"

②仿佛：同"恍惚"，模糊，不清醒。参会：探求，领会。不一：不专一。道藏本注："仿佛，不精明之貌。参会：谓志、心、神三者之交会也。神不精明，则多违错，故参会不得其一。"

③安己：使自己安定。道藏本注："安者，谓少欲而心安也。威势既不分散，神明常来固守，如此则威精分势震动物也。上'分'，谓散亡也；下'分'，谓我有其威而能动彼，故曰乃能分也。"

［译文］　如果不培养志气，心气就不能稳固；心气不稳固，思路便不通畅；思路不通畅，意志便不会坚定；意志不坚定，应对便不理直气壮；应对不理直气壮，就是丧失志向和心气衰弱的表现。丧失志向和心气衰弱，就说明他的精神颓丧了。精神颓丧，便会恍惚不清；神志恍惚不清，就不可能专一地探求、领会事理。由此可见培养志向的重要。如何培养志向呢？首先要从使自己镇定开始；自己镇定了，志向意愿便会充实坚定；志向意愿充实坚定，威势就不会随意分散。精神明畅，经常固守，就能够震慑对方，达到分而治之。

三、实意

实意法螣蛇[①]。实意者，气之虑也[②]。心欲安静，虑欲深远。心安静

则神明荣，虑深远则计谋成。神明荣则志不可乱，计谋成则功不可间[③]。意虑定则心遂安，心遂安则所行不错，神自得矣[④]。神得则凝。识气寄，奸邪得而倚之，诈谋得而惑之，言无由心矣[⑤]。故信心术、守真一而不化，待人意虑之交会，听之候之也[⑥]。计谋者，存亡之枢机[⑦]。虑不会，则听不审矣[⑧]；候之不得，计谋失矣。则意无所信，虚而无实。

①实意：使思想充实镇定。螣（音 téng）蛇：传说中能够兴云驾雾、变化飞翔的灵蛇。《尔雅》郭璞注："龙类，能兴云雾而游其中也。"《荀子·劝学》："螣蛇无足而飞。"本书《反应》篇："符应不失，如螣蛇之所指。"道藏本注："意委曲，蛇能屈伸，故实意法螣蛇也。"

②气之虑：气所进行的思考活动。"气"是古代的哲学与医学概念，在生理上是指神经与器官的功能。道藏本注："意实则气平，气平则虑审，故曰实意者，气之虑也。"

③神明荣：精神爽朗充沛。间：阻隔。道藏本注："智不可乱，故能成其计谋；功不可间，故能宁其邦国。"

④遂：顺畅。凝：凝固，指专一而不分散。神自得：指精神满足得所。道藏本注："心安则物无为而理顺，不思而玄览。故虽心之所不错，神自得之，得之则无不成矣。凝者，成也。"

⑤识气寄：思想活动不安定而游历在外。寄：客寄之意，即游历在外。得：能够。倚：凭借。言无由心：言不由衷，说话不会认真思考。道藏本注："容，谓客寄，言气非真，但客寄耳，故奸邪得而倚之，诈谋得而惑之。如此则言皆胸臆，无复由心也。"

⑥信心术：使心术真诚。守真一：坚持专一之道。化：变化，改变。意虑之交会：即彼此思想交融，坦诚相见。听：听从。候：迎候，等待，接受。道藏本注："言心术诚明而不亏，真一守固而不化，然后待人接物，彼必输诚尽意，智者虑能，明者献策，上下同心，故能交会也。用天下之耳听，故物候可知矣。"

⑦枢机：关键之意。枢是门轴，主管门户的开关；机是弓弩上的装置，主管箭的发射。道藏本注："计得则存，计失则亡。故曰计谋者存亡之枢机。"

⑧审：周详。道藏本注："虑不合物，则听者不为，己听不审著，听不审著，候岂得哉？乖候而谋，非失而何？计既失矣，意何所恃？惟有虚伪，无复诚实。故计谋之虑，务在实意。实意必从心始，故曰必在心术始也。"根据注解看，正文最后应该脱落了"故计谋之虑务在实意，实意必在心术始"。

［译文］　要使思想充实，必须效法腾云驾雾变化飞翔的螣蛇。思想充实，产生于气的思考活动。心要求安静，思考要求深远。心一安静，精神便会爽朗充沛；思考一深远，谋划事情便能周详慎重。精神爽朗充沛，志向就不可能扰乱；谋划周详慎重，事业的成功便没有阻隔。思想坚定，心里就顺畅；心里安静，他所做的一切便不会出现差错。精神满足得所，就能专一集中。如果思想活动不安定常常游离在外，奸邪之徒就可能凭借这种状况来干坏事，欺诈阴谋就可能乘机迷惑自己，于是说出话来往往不会经过心的仔细思考。所以，要使心术真诚，必须坚守专一之道而不改变，等待别人以诚相见，彼此交流，认真听取和接受别人的意见。计谋是关系国家成败的关键所在。如果思想得不到交融，听到的情况就不可能周详；接受的东西不恰当，计谋就会发生失误。那么，思想上便没有真诚可信的东西，会变得空虚而不实在。

无为而求，安静五脏，和通六腑，精神、魂魄固守不动，乃能内视、反听、定志，思之太虚，待神往来[1]。以观天地开辟，知万物所造化，见阴阳之终始，原人事之政理。不出户而知天下，不窥牖而见天道。不见而命，不行而至。——是谓“道知”[2]。以通神明，应于无方，而神宿矣[3]。

①五脏：心、肝、脾、肺、肾。六腑：胃、小肠、大肠、胆、膀胱、三焦。魂魄：古人认为是依附在肉体上的精神体。《左传·昭公七年》：“人生始化曰魄，附气之神为魂。”注疏说：“附形之灵为魄，附气之神为魂。”内视反听：有两种含义。一种含义是指不用眼睛和耳朵来感觉外界的东西，而是精神内敛，用心来体会、洞察事物。《庄子·列御寇》中的“内视”，就是这种含义。另一种含义是，既在内心审察自己，又在外面听取别人的意见。《史记·商君列传》“反听之谓听，内视之谓明”，《后汉书·王充传》“夫内视反听，则忠臣竭诚”，就是后一种含义。思之太虚：指头脑达到毫无杂念的空灵境界。道藏本注：“言欲求安心之道，必寂澹无为。如此则五脏安静，六腑通畅，精神魂魄各司其守，澹然不动。则可以内视无形，反听无声，志虑定，太虚至，神明千万往来归于己也。”

②见：发现。原：探讨根源。政理：为政的道理，即治国的原理。窥牖（音 yǒu）：观看窗户外面。不见而命：没有看到事物却可以叫出它的名称。道知：凭借“道”来了解一切事物。《老子》：“不出户，知天下。不窥牖，见天道。其出弥远，其知弥少。”道藏本注：“唯神寂然不动，感而遂通天下之故，能知于不知，见于不见。岂待出户牖窥之然后知见哉？固以不见而命、不行而至也。”知：了解。万物所造化：造化万物的根本与规律。

③无方：不管任何方向，没有固定方法。道藏本注：“道，无思也，无为也。然则，道知者岂用知而知哉？以其无知，故能通神明，应于无方，而神来舍。宿，犹舍也。”

［译文］　要自然无为，清心寡欲，使得五脏和谐，六腑通畅，精、神、魂、魄都能固守不动。这样便可以精神内敛来洞察一切、听取一切，便可以志向坚定，使头脑达到毫无杂念的空灵境界，等待神妙的灵感活动往来。以此观察天地的开辟，了解造化万物的规律，发现阴阳二气周而复始的变化，探讨出人世间治国方法的根本原理。这便叫做，不出门户即可了解天下的万事万物，不把头探出窗外即可了解自然界的变化规律；没有见到事物就能够叫出它的名称，不用走动就可以达到目的地。这便叫做“道知”，即凭借道来了解一切。依凭道来了解一切，就可以通达神明，可以应接万事万物而精神安如泰山。

四、分威

分威法伏熊[1]。分威者，神之覆也[2]。故静固志意，神归其舍[3]，则威覆盛矣。威覆盛，则内实坚；内实坚，则莫当；莫当，则能以分人之威而动，其势如其天[4]。以实取虚，以有取无，若以镒称铢[5]。故动者必随，唱者必和。挠其一指[6]，观其余次，动变见形，无能间者。审于唱和，以间[7]见间，动变明，而威可分。将欲动变，必先养志、伏意，以

视间[⑧]。知其固实者，自养也。让己者，养人也。故神存兵亡，乃为知形势[⑨]。

①分威：即发挥出威力。伏熊：趴在地上准备出击的熊。道藏本注："精虚动物，谓之威；发近震远，谓之分。熊之搏击，必先伏而后动，故分威法伏熊。"

②覆：覆盖，笼罩。威力在精神笼罩之下就可以充分发挥。道藏本注："覆，犹衣被也。神明衣被，然后其职可分也。"

③神归其舍：指精神集中而不分散。舍：居住之地。道藏本注："言致神之道，必须静意固志，自归其舍，则神之威覆隆盛矣。舍者，志意之宅也。"

④内：内部，指意志。实坚：坚定而充实。莫当：没有什么能够抵挡。道藏本注："外威既盛，则内志坚实，表里相副，谁敢当之？物不能当之，（物不能当），则我之威分矣。威分动物，则物皆肃然，畏其人之若天也。"

⑤虚：空虚，弱小。镒（音 yì）、铢（音 zhū）：都是古代的重量单位。一镒相当于二十四两，一两相当于二十四铢。称：衡量，比较。镒是铢的 576 倍，两者相差非常悬殊。道藏本注："言威势既盛，人物肃然，是我实有而彼虚无，故能以我实取彼虚，以我有取彼无。取之也，动必相应。犹称铢以成镒，二十四铢为镒者也。"

⑥和：跟着唱，附和。挠：弯曲。道藏本注："言威分势震物，犹风，故动必有随，唱必有和。但挠其指以名呼之，则群物毕至。然徐徐以次观其余众，犹性安之，各令得所。于是风以动之，变以化之。犹泥之在钧，群器之形自见。如此，则天下乐推而不厌，谁能间之也？"

⑦间：间隙。道藏本注："言审识唱和之理，故能有间必知。我既知间，亦既见间即能间，故能明于动变，而威可分者。"

⑧养志：培养意志。伏意：把意愿隐藏起来。视间：观察对方的间隙。道藏本注："既能养志、伏意，视之其间。则变动之术可成矣。"

⑨固实：使思想意志坚定而充实。让己：自己退让。兵亡：兵器消失不见，即进击状态不外露。道藏本注："谓自知志意固实者，此可以自养也；能行礼让于己者，乃可以养人也。如此，则神存于内，兵亡于外，乃可为之形势也。"

［译文］　发挥威力，要效法伏在地上随时准备出击的熊。只有在旺盛的精神笼罩之下，威力才能充分发挥出来。所以，要使志向坚定，思想安静，精神集中，威力才能盛大。威力发挥到盛大，凭借的是内部的充实坚定；内部充实坚定，威力一旦发出便没有谁能够抵挡。没有谁能够抵挡，就能以发出的威力震动别人，那威势像天一样无不覆盖。这便是用坚实去对付虚弱，用有威力去对付无威力。这就好像"镒"和"铢"比较一样，相差非常悬殊。所以，只要一动便一定有人跟从，一唱便一定有人附和。只要弯动一个指头，便可看到其他指头的变化。威势一经发出，就可使情况发生变化，没有谁能够阻隔得了。对唱和的状况进行周详考察，可以发现对方的任何间隙，明了活动变化的情况，于是威力就可以发挥出来。自己要活动变化，一定先要培养志向、隐蔽意图，从而观察对方的间隙，把握住适当的时机。使自己的思想意志充实而坚定，是养护自己的方法；自己讲求退让，实在是使别人驯服的方法。所以，能够"神存兵亡"，即精神专注而进击之势毫不表现出来，那就是懂得了大有可为的形势。

五、散势

散势法鸷鸟[1]。散势者，神之使[2]也。用之，必循间[3]而动。威肃，内盛，推间而行之，则势散[4]。夫散势者，心虚志溢[5]。意衰威失，精神不专，其言外而多变[6]。故观其志意，为度数，乃以揣说图事，尽圆方，齐短长[7]。无则不散势[8]。散势者，待间而动，动而势分矣[9]。故善思间者，必内精五气，外视虚实，动而不失分散之实[10]。动则随[11]其志意，知其计谋。势者，利害之决，权变之威。势败[12]者，不以神肃察也。

①散势：散发势力，即利用有利的形势采取行动。势，有利的地位、形势。鸷鸟：凶猛而出击迅速的鸟类，如鹰、雕之类。道藏本注："势散而后物服，犹鸟击禽获，故散势法鸷鸟也。"

②使：指派。道藏本注："势由神发，故势者神之使。"

③间：间隙，时机。道藏本注："无间则势不行，故用之必循间而动。"

④肃：收敛，集中。推间：推算间隙，即分析间隙、利用间隙，道藏本注："言威敬内盛。行之又因间而发，则势自然而散矣。"

⑤心虚：思想虚静，思虑周到。志溢：意志充沛，能够决断。道藏本注："心虚则物无不包，志溢则事无不决，所以能散其势。"

⑥意衰威失：意志衰弱，失去威势。言外而多变：言语不中肯而且前后不一。道藏本注："志意衰微而失势，精神挫衄而不专，则言疏外而谲变。"

⑦揣说：揣摩之术。图事：谋划事情。圆方：指圆转灵活的方法或方正直率的方法。本书《反应》篇云："未见形，圆以道之；既形，方以事之。"短长：指纵横游说的策略。汉朝人把《战国策》叫做《长短》，唐朝人赵蕤写作《长短经》九卷，研究各种政治权谋。道藏本注："知其志意隆替，然后可为之度数。度数既立，乃后揣说之图其事也。必尽圆方之理，变短长之用也。"

⑧无则不散势：没有以上讲的主客观条件（包括自己的志意与对方的间隙），就不随便散势。

⑨动而势分矣：一旦行动，威势就能散发出去。道藏本注："散不得间，则势不行。故散势者待间而动。动而得间，势自分矣。"

⑩思间：通过思虑发现间隙，意义跟"推间"相近。五气：五脏的精气。实：实效。道藏本注："五气内精，然后可以外察；虚实之理不失，则间必可知；有间必知，故能不失分散之实也。"

⑪随：跟随，紧紧抓住。道藏本注："计谋者，志意之所成。故随其志意，必知其计谋也。"

⑫败：衰败。道藏本注："神不肃察，所以势败。"

[译文] 散发威势，即利用权威和有利的形势采取行动，要效法鸷鸟。散发威势，是由精神主宰的。要散发威势，一定要抓住间隙（时机）来采取行动。威力收敛集中，内部精神旺盛，善于利用对方的间隙采取行动，那么，威势便可以发散出去了。散发威势时，要思想虚静，进而考虑周详；要意志充沛，进而能够决断。如果意志衰微，便会丧失威势，加上精神不专一，那么，说起话来不会中肯，而且前后矛盾，变化不定。所以，要观察对方的思想意志和办事标准，运用揣摩之术游

说他，并采取不同的政治权谋谋划各种事情，有时圆转灵活，有时方正直率。如果缺少间隙或意志等主客观条件，就不要发散威势。因为散势必须等待间隙而采取行动，一旦行动便要发出威势。所以，那些善于发现间隙（时机）的人，一定是内部蓄积着五脏精气，对外能观察形势虚实的人。他一旦行动，便不会失去散发威势的实效，一定会紧紧抓住对方的思想意志，及时了解对方的计谋。总之，形势决定着利害，也是能够权变并发挥威力的条件。威势衰败，往往是由于不能够集中精神去审察事物导致的结果。

六、转圆

转圆[①]法猛兽。转圆者，无穷之计也。无穷者，必有圣人之心，以原不测之智；以不测之智而通心术[②]。而神道混沌为一[③]。以变论万类，说义无穷。智略计谋，各有形容，或圆或方，或阴或阳，或吉或凶，事类不同[④]。故圣人怀此之用，转圆而求其合[⑤]。故兴造化者，为始动作，无不包大道，以观神明之域[⑥]。

①转圆：转动圆珠，指计谋像圆珠一样永远运转自如，能够应付各种复杂的情况。道藏本注："言圣智之不穷，若转圆之无止。犹兽威无尽，故转圆法猛兽。"

②无穷：没有穷尽。不测：无法测量。道藏本注："圣人若镜，物感斯应；故不测之智、心术之要可知也。"

③神道：指神妙莫测的自然之道。混沌为一：处于一种原始的统一状态。道藏本注："既以圣心原不测、通心术，故虽神道混沌，妙物杳冥，而能论其万物之变，说无穷之义也。"

④形容：形态。圆：圆转灵活。方：方正坚定。阴：隐蔽。阳：公开。事类不同：意思是因为事物不同而采取不同的谋略。

⑤怀此之用：即根据这种情况运用智谋。求其合：寻求计谋与事物状况相吻合。

⑥兴造化者：即体现自然造化之道的人。动作：举动。神明之域：神妙的领域。

[译文] 要像圆珠那样运转自如，必须效法猛兽。所谓要像圆珠那样运转自如，是说的计谋没有穷尽啊。要能使计谋无穷运转，必须要有圣人的胸怀，探究不可估量的智慧，以这种不可估量的智慧来通晓心术。自然之道是神妙莫测的，处于一种混沌的统一状态。用变化的观点来讨论万事万物，所阐明的道理就是无穷无尽的。智慧谋略，各有各的形态。有的灵活圆转，有的方正直率，有的公开，有的隐秘，有的顺利，有的凶险，这是为了应付不同的事类。所以，圣人根据这种情况来运用智谋，像圆珠运转，以求计谋与事物状况相吻合。谋略开始后的一切举动无不包容自然造化之道，从而能观察研究神妙莫测的领域。

天地无极，人事无穷，各以成其类。见其计谋，必知其吉凶成败之所终也[①]。转圆者，或转而吉，或转而凶。圣人以道，先知存亡，乃知转圆而从方[②]。圆者，所以合语；方者，所以错事；转化者，所以观计

谋；接物者，所以观进退之意[3]。皆见其会，乃为要结，以接其说也[4]。

①极：尽头。各以成其类：各自按照自然之道形成类别。所终：结果。

②道藏本注："言吉凶无常准，故取类转圆。然圣人坐忘遗鉴，体同乎道，故先知存亡之所在，乃后转圆而从其方，弃凶而从吉。方，谓存亡之所在也。"

③合语：语言融洽，说话投机。错事：处理事务。"错"，通"措"。

④其会：指事物或思想的关键。要结：结交，联合的意思。

［译文］ 天地是没有终极的，人事是变化无穷的，各自按照自然之道形成类别。观察一个人的计谋，就可以预测他的吉凶、成败的结局。计谋像圆珠一样运转变化，有的转化为吉利之事，有的转化为祸患之事。圣人凭借自然之道，往往能够预先了解事物的成败，因此运转灵活，从而确立某种方正的策略，抓住事物成败的关键。圆转灵活，是为了使彼此意见融洽；方正直率，是为了正确地处理事务。运转变化，是为了观察计谋的得失；接触外物，即与人交往，是为了观察别人进退的主要意图。只有了解了事物的关键，把握住对方的主要想法，才能跟对方紧密联合，使彼此的主张一致起来。

七、损兑

损兑法灵蓍[1]。损兑者，机危[2]之决也。事有适然[3]，物有成败，机危之动，不可不察。故圣人以无为待有德[4]，言察辞，合于事。兑者，知之也；损者，行之也[5]。损之说之，物有不可者，圣人不为之辞也[6]。故智者不以言失人之言，故辞不烦而心不虚，志不乱而意不邪[7]。

①损兑：指减少杂念，使思想专一。损：减少；兑：孔穴。俞樾《读书余录》认为，"损兑"当作"损益"。灵蓍（音 shī）：占卜吉凶的蓍草。《周易》占卜成卦就是使用蓍草。道藏本注："《老子》曰：'塞其兑，'河上公曰：'兑，目也。'《庄子》曰：'心有眼。'然则，兑者谓以心眼察理也；损者谓减损他虑，专以心察也。兑能知得失，蓍能知休咎，故损兑法灵蓍也。"

②机危：又作"几微"，隐微难测的征兆。道藏本注："几危之理，兆动之微。非心眼莫能察见。故曰损兑者几危之决也。"

③适然：偶然，有时发生。道藏本注："适然者，有时而然也。物之成败，有时而然；几危之动，自微至著。若非情适远心，知机玄览，则不能知于未兆。察寸未形；使风涛潜骇，危机密发，然后河海之量堙为穷流，一篑之积叠成山岳。不谋其始，虽悔何之？故曰不可不察。"

④有德：所获得的情况。"德"，通"得"。"有德"亦是指有道德才能的人士。道藏本注："夫圣人者，勤于求贤，密于任使，故端拱无为，以待有德之士。士之至也，必敷奏以言，故曰言察辞也；又明试以功，故曰合于事也。"

⑤兑者知之：专心是为了认识事物。损者行之：减少杂念是为了采取行动。道藏本注："用其心眼，故能知之；减损他虑，故能行之。"

⑥不可：不适合。为之辞：为它辩解。道藏本注："言减损之说，及其所说之物，理有不可，圣人不生辞以论。"

⑦不以言失人之言：不因为自己的言论主张而排斥别人的言论主张。烦：烦琐，不扼要。虚：虚伪。乱：混乱。邪：偏颇，不正确。道藏本注："……故不以己能言而弃众人之言。既有众言，故辞当而不烦；还任众心，故心诚而不伪。心诚言当，志意岂复乱哉？"

［译文］　减损杂念以使心神专一，是效法灵验的蓍草。减损杂念、心神专一是判断事物隐微征兆的方法。事件有时属于偶然巧合，万物都有成有败。隐微的变化，不可不仔细观察。圣人用顺应自然的无为之道来对待所获得的情况，观察言辞都与事功相结合。心神专一，是为了了解事物；减少杂念，是为了坚决地行动。行动了，解说了，外界还是不赞同，圣人不强加辞令进行辩解。所以，聪明人不因为自己的主张而排斥掉别人的主张，因而能够做到语言扼要而不烦琐，心里虚静而不模糊，志向坚定而不被扰乱，意念正当没有偏邪。

当[①]其难易，而后为之谋；因自然之道，以为实[②]。圆者不行，方者不止，是谓大功。益之损之[③]，皆为之辞。用分威、散势之权，以见其兑，威其机危，乃为之决[④]。故善损兑者，譬若决水于千仞之堤，转圆石于万仞之磎[⑤]。

①当：适当，适合。道藏本注："失事而后谋生，改常而盼起。故心当其难易之际，然后为之谋。谋失自然之道，则事废而功亏。故阳自然之道，以为用谋之实也。"

②实：指实际行动。

③益之损之：益，增加。损，减少。即增减变化。

④道藏本注："夫所以能分威散势者，心眼之由也。心眼既明，机危之威可知矣，既知之，然后能决之。"此处这几句疑有脱误。

⑤决水：挖开堤防放水。仞：古代长度单位，相当于八尺。磎：山谷。



《三才图会》中的蓍草图。蓍草是古代占卜时用的一种工具。

［译文］　适应事物的难易状况，然后制定出谋略计策，顺应自然之道来做实际的努力。如果能够使对方圆转灵活的策略不能实现，使对方方正直率的计谋不能确定，那就叫做建立“大功”了。谋略的增减变化，都要仔细讨论得失。要善于利用“分威”、“散势”的权谋。发现对方的用心，了解隐微的征兆，然后再进行决断。总之，善于减损杂念而心神专一的人，他处理事物，就像挖开千丈大堤放水下流，或者像在万丈深谷中转动圆滑的石头一样。

本章释评

《本经阴符七篇》是讨论纵横家的精神修养之术，前三篇讨论如何使内在的精神充实而坚定，后四篇讨论如何使内在的威力向外界发散出去而制服对方，以充实内在精神为本，以向外发散为末。道藏本的注释，颇能把握住本篇的精神实质：“阴符者，私志于内，物应于外，若合符契，故曰‘阴符’；由本以经末，故曰‘本经’。”所以，注释中移用了道藏本的说明。

内心修炼包括修炼“神”、“志”、“意”，这三项互相联系而各有侧重。“神”指支配肉体的整个精神活动，要求像神龙一样精力旺盛、力量充沛、变化无穷；“志”指志向和意志，要求明察是非而内心坚定，就像能够明辨吉凶而有坚固甲壳的神龟一样；“意”指意念和思虑，要求准确恰当而能屈能伸，像传说中的腾云驾雾的螣蛇一样。向外发散，“分威”、“散势”侧重讲发散的内容，一是威力、威风，一是有利的形势、地位；“转圆”、“损兑”侧重讲发散的方式，既要周到灵活，又要专心致志。

持 枢

阅读提示

枢（音 shū），是门扉的转轴，主管门的开关。持枢，比喻掌握事物的关键。《四库全书》本的题解说："枢者，居中以运外，处近而制远，主于转动者也。故天之北辰，曰天枢；门之运转者，谓之户枢。然则，持枢者，动运之柄以制物也。陶弘景曰：'此持枢之术，恨太简促，畅理不尽，或编简既烂，本不能全也。'"

持枢，谓春生、夏长、秋收、冬藏，天之正[①]也。不可干[②]而逆[③]之；逆之者，虽成必败。故人君亦有天枢，生养成藏[④]。亦复不可干而逆之；逆之，虽盛必衰[⑤]。此天道，人君之大纲也[⑥]。

①天之正：自然的正道。

②干：触犯。

③逆：违反。

④生：万物萌长，比喻使百姓繁庶。养：养育，比喻使百姓安居乐业。成：比喻通过教育使其成才。藏：保藏，比喻保护民力，不过度地使用民力。

⑤盛：兴盛。衰：衰亡。

⑥天道：这里是指顺应自然的为政之道。大纲：基本纲领。

［译文］　所谓"持枢"，便是讲的掌握自然之道。春天萌生，夏天长成，秋天收获，冬天储藏，这都是自然界的运行之道。这是不可以扰乱和违背的；谁违背了它，虽一时获得成功，也终归会导致失败。人间君主也有应该把握的自然之道，那就是使百姓生儿育女，使百姓安居乐业，把百姓教养成才，并且爱护民力，不可使用过度。这种顺应自然的为政之道也是不可扰乱和违背的，违背了它，虽有时可能强盛，也终归要走向衰亡。这种顺应自然的为政之道，是人间君主治国的基本纲领。

本章释评

《持枢》篇，根据标题看，是讨论如何掌握处理事情的关键。本篇只残存了一小段，内容是讲为政要效法自然之道。

中　经

阅读提示

《中经》篇的主旨是讲如何收服人心，使自己可以控制别人，掌握主动权。“中”即心，由内以经外，发于本心，以弥缝于物者，故曰“中经”。

本篇讲了很多具体的待人秘诀，包括“见形为容，象体为貌”、“闻声和音”、“解仇斗郄（音xì）”、“缀去却语”、“摄心守义”等。这些都是揣摩别人心理的笼络控制之术。

中经，谓振穷趋急，施之能言厚德之人；救拘执，穷者不忘恩也[1]。能言者，俦（音chóu）善博惠[2]；施德者，依道[3]；而救拘执者，养使小人[4]。盖士，当世异时[5]，或当因免阗（音tián）坑，或当伐害能言，或当破德为雄，或当抑拘成罪，或当戚戚自善，或当败败自立。故道贵制人，不贵制于人也；制人者握权，制于人者失命[6]。是以见形为容，象体为貌，闻声和音，解仇斗郄，缀去却语，摄心守义[7]。《本经》纪事者纪道数，其变要在《持枢》、《中经》[8]。

①振穷趋急：别人有穷困、危难则奔去救济。振，通“赈”，救济。施：施行，给予。能言：善于辞令。厚德：品德淳厚。拘执：被拘禁的人，也可泛指处于困境的人。

②能言者：善于辞令的人（如纵横游说之士）。俦善博惠：俦，伴侣，陪伴。跟品德善良的人结合，广泛地施行恩惠。

③施德者：疑为“厚德者”之误。厚德者依道：德行淳厚的人，能遵守道义。

④养使小人：救助、护养地位低贱的人，使他听从使唤。

⑤士：指各种人才。当世异时：处在变乱的时代之中，此处有“生不逢时”的意思。或：有的人。

⑥贵：以……为贵。制人：控制别人。制于人：被别人控制。握权：掌握权柄。



鬼谷子像，图出自《鬼谷四友志》。

⑦见形为容、象体为貌：根据和模仿对方的表情举止而表现出相同的表情举止。闻声和音：听见对方的声音，使用相同的声音去应和。解仇：使仇家和解。斗郄（音 xì）：使有嫌隙的强者相互争斗。郄，通“隙”。

⑧《本经》：指本书《本经阴符七篇》。道数：道术，指“盛神”、“养志”、“实意”等七种方术。变要：权变的要点。《持枢》：本书篇名。《中经》，即本篇。

见形为容，象体为貌者，谓交为之主也[①]。可以影响、形容、象貌而得之也[②]。有守之人，目不视非，耳不听邪，言必《诗》、《书》，行不僻淫，以道为形，以德为容，貌庄色温，不可象貌而得也；如是隐情塞郄而去之[③]。

①交为：通“矫伪”，假装做作。游说矫情做作的君主时，可采用顺应模仿对方表情、举止的办法，从而取得他的欢心。

②影：阴影。响：回声。之：代表矫伪之主。这句是说，可以通过阴影、回声、举止、容貌来了解矫伪之主的真情，取得他的信任。阴影、回声等比喻最容易发现的反映。

③有守之人：有德行和主见的人。非：错误的东西。邪：邪恶不正的东西。《诗》《书》：《诗经》、《尚书》，后来都成为儒家经典。僻淫：乖僻过分。貌庄色温：表情端庄，脸色温和。隐情：隐藏真情。塞郄：堵塞缝隙，比喻不留下痕迹。这句的意思是：有德行和主见的人，眼睛不看错误的东西，耳朵不听邪恶的声音，语言一定引证《诗经》、《尚书》，行为不乖僻过分，以道德作为举止的规范，表情端庄，脸色温和，这种人是不能够仅仅凭借外表来了解他的真情并取得他的信任的；遇见这种人，只好悄悄地离开。

闻声和音，谓声气不同，则恩爱不接[①]。故商、角不二合，徵、羽不相配[②]。能为四声主者，其唯宫乎[③]！故音不和则不悲、不是[④]，以声散伤丑害者，言必逆于耳。虽有美行盛誉，不可比目、合翼相须也，此乃气不合、音不调者也[⑤]。

①为什么听到彼方的声音，便要用相同的声音去应和呢？这是因为如果声音的性质不同，感情便不会接通。

②商、角、徵（音 zhǐ）、羽：古代将音阶分为五级，称为五音。五音便是宫、商、角、徵、羽。五音各自代表不同的感情，商声悲，角声怒，徵声喜，羽声恐。又古代以五音配五行，商配金、角配木，徵配火，羽配水，宫配土。金能克木，水火不容，故不能调和相配。

③宫：宫声是五音之主。宫音雄浑平和，古人把它看做是统率五音的。按方位搭配，宫音居中，角居东，徵居南，商居西，羽居北。按四季相配，角、徵、宫、商、羽又分别代表春、夏、长夏、秋、冬。

④不悲：指不感动人。不是：指不协调。

⑤比目：比目鱼，传说只有一只眼睛，必须两条鱼亲密配合共同前进。合翼：即比翼鸟，一种常常并翅而飞的鸟。《尔雅·释地》：“南方有比翼鸟焉，不比不飞，其名谓之鹣鹣。”古人常用以比喻形影不离的爱侣或好友。相须：互相等待，互相合作帮助。气不合，音不调：性质不合，音便不会协调。

解仇（斗郄），谓解羸微之仇[1]；斗郄者，斗强也。强郄既斗，称胜者，高其功，盛其势[2]。弱者哀其负，伤其卑，污其名，耻其宗[3]。故胜者斗其功势，苟进而不知退[4]。弱者闻哀其负，见其伤，则强大力倍，死而是也[5]。郄无极大，御无强大，则皆可胁而并[6]。

①解仇（斗郄），谓解羸微之仇：使仇家和解是说使弱小者解除对自己的仇隙。

②称胜者：以胜利自许的人。高其功，宣扬自己的武功。盛其势：摆出盛大的威势。

③哀其负：为自己的失败而悲哀。伤其卑：为自己地位低下而伤痛。污其名：为自己的名声感到受了污辱。耻其宗：为自己的宗族感到羞耻。

④斗其功势：宣扬自己的武功、威势。苟进而不知退：苟且进取而不知退守。

⑤强大力倍：指在困辱中奋发图强，增加了成倍的力量。死而是：据道藏本注，应是“死为是”，即为此而拼命。

⑥郄无极大，御无强大：指双方本有嫌隙，又相互对抗，就不可能强大。胁：威胁。并：吞并。

缀去者，谓缀己之系言，使有余思也[1]。故接贞信者，称其行，厉其志，言可为可复，会之期喜[2]。以他人之庶，引验以结往，明疑疑而去之[3]。

①讲述使离开者关系不断的方法是，要运用关心的话去联络他，使他离开后还想念不止。缀、系，都是连接、联络的意思。

②接：对待。称其行：称赞他的德行。厉其志：鼓励他的志向。可为：说他可以干一番事业。可复：欢迎他再返回。会之期喜：对方领会后一定会满怀期望和喜悦。

③他人之庶：别人的相接近的事情。引用旁人相近似的已往之事来验证自己的话，并表明自己的深厚眷念，从而联络离去者的感情。

却语者，察伺短也[1]。故言多必有数短之处，识其短验之[2]。动以忌讳，示以时禁[3]。然后结以安其心，收语盖藏而却之[4]。无见己之所不能于多方之人[5]。

①却语者，察伺短也：要说出对方的隐秘短处，必先伺察出他的短处所在。

②数短之处：很多的短处。识其短验之：记住他的短处并加以验证。短处指对方失言之处。

③动以忌讳，示以时禁：用当前禁止的应该忌讳的内容显示给他，指明他的失言之处，从而打动他，抓住他。

④结以安其心：与他交好，从而使他安心。收语盖藏而却之：把话收藏起来，为他保密，再叫他离开。

⑤无见己之所不能于多方之人：见（音 xiàn）：显现。多方之人：知识经验丰富的人。不要把自己的弱点显现给见闻广博的人。

摄心者，谓逢好学伎术者，则为之称远[1]；方验之，惊似奇怪，人系其心于己[2]。效之于人，验去乱其前，吾归诚于己[3]。遭淫色酒者，为

之术，音乐动之，以为必死，生日少之忧[4]。喜以自所不见之事，终可以观漫澜之命，使他的有后会[5]。

①好学伎术者：爱好学习、富有才艺的人。为之称远：为他宣扬，使他的名声传到远方。

②方验之，惊似奇怪，人系其心于己：一旦其人的才艺得到验证，自己便惊叹他的奇特之处，那么这个人便会心向自己。

③动以忌讳，示以时禁：使那人的才艺在众人面前呈献出来，用古人成功的事实来验证他从前的表现，自己竭诚地对待他。效：呈献。去：过去。乱：治理，验证。归诚于己：使自己真诚。

④遭：遇上。淫色酒者：沉湎酒色而过度的人。如果碰上沉迷酒色的人，使用音乐去感动他，使他认识到贪恋酒色必然早死，从而产生担心生命短促的想法。

⑤喜：使他欢喜。漫澜（音 lán）：无边无际的样子。再用他所不知的高雅事情来诱导他，使他喜悦，终于了解人生的广阔境界，最后他一定能明白的。

守义者，谓守以人义，探心在内以合也[1]。探心，深得其主也；从外制内，事有系由而随之也[2]。故小人比人，则左道而用之，至能败家夺国[3]。非贤智，不能守家以义，不能守国以道。圣人所贵道微妙者，诚以其可以转危为安、救亡使存也[4]。

①守以人义：把握住别人的思想倾向。“义”是适宜的意思。“人义”，即别人认为适宜的东西，代表其人的思想爱好。探心在内以求合：注意探讨别人的内心想法以求彼此相合。“在”，有关注之义。

②探心，深得其主也：深入探讨内心，便可以把握那人的主要思想。从外制内：指自己可以从外部来控制那人的内心。事有系由而随之：办事便有了联系和途径，因此无往而不利。

③比：勾结。左道：歪门邪道。

④家：指大夫的领地。国：指诸侯的封国。圣人所贵道微妙者：圣人推崇微妙之道的原因。

［译文］ 所谓“中经”，是讲当别人有穷困、急难时要奔去救济。要对善于辞令的人和品德淳厚的人施行恩惠；要救助处于困境的人，使他们永远不忘你的恩惠。善于辞令的人，可以跟善人结合，解纷救难，广泛地施行恩惠；德行淳厚的人，能够遵循道义。救助处于困境的人，可以收服地位低下的人，使他听从使唤。士人，处在变乱的时代中情况各有不同。有的人一直在困境中挣扎；有的善于辞令的人和有道德的人，碰上坏人当道而受到陷害；有的人被压抑甚至被拘捕成为罪人；有的人处于忧愁的环境中而能独善其身；有的人处于危败的境况中而能够坚持自立。所以按照大道，以控制别人为贵，不以被别人控制为贵。控制别人的人掌握着权柄，被别人控制的人不能掌握自己的命运。为了控制别人，常常采用的方法有：“见形为容、象体为貌”，“解仇斗郄”，“缀去却语”，“摄心守义”等。《本经》所记载的是各种道术，它的变化要点，则在《持枢》篇和本篇（《中经》）之中。

“见形为容、象体为貌”，就是根据和模仿对方的表情举止而做出相同的表情举

止。这是为了游说矫情做作的国君，以博取他的欢心。因为，可以通过仿阴影、听回声、看举止、察容貌来了解矫伪之主的真情，取得他的信任。有德行和主见的人，眼睛不看错误的事物，耳朵不听邪恶的声音，说话一定按照《诗经》、《尚书》，行为一定不偏僻过分；他的一举一动，一言一笑都遵循道德的要求，表情端庄，颜色温和。这种人不可能凭借外表来了解他的真情并取得他的信任。遇见这种人，只好隐藏行迹悄悄地离开。

"闻声和音"，就是听到对方的声音使用相同的声音去应和。这是因为，如果声音的性质不同，感情就不会相通。在五个音阶之中，商声和角声两者不相合，徵声和羽声也不相配；能够主宰协调四声的，大概只有宫声了！所以说，如果声音不能和合，就不会感动人，也不会协调动听；用声音散布丑恶有害的内容，就一定听起来不顺耳。即使有美好的德行和盛大的声誉，彼此间也不能像比目鱼和比翼鸟那样相互密切合作，这就是因为彼此气质不合、语言不协调的缘故。

"解仇"，是说要解除弱小者对自己的仇隙，跟他们和解；"斗郄"，是说要使有嫌隙的强大者之间相互斗争。有嫌隙的强者既然相互斗争，取胜的一方，就会宣扬自己的武功，摆出盛大的威势；失败的一方，就会为自己的失败而悲哀，为自己地位低下而伤痛，为自己的名声感到受了污辱，为自己的宗族感到羞耻。取胜的一方宣扬自己的武功、威势，苟且进攻而不知退守；失败的一方，看到自己的损伤便奋发图强，于是增加了成倍的力量，并为此而拼死斗争。既然双方有了嫌隙，相互争斗，那么就都不会很强大，都可以胁迫他们服从自己，甚至吞并他们。

"缀去"是联络离开自己的人，使彼此关系不断。具体方法是：使用关心他的话去挽留他，让他离开后还能想念不止。对待忠贞守信的人，要称赞他的德行，鼓励他的志向，说他可以干一番事业，并欢迎他早日返回。他领会后，一定会满怀期望和喜悦，再引用昔人所做过的相近似的成功事例来验证自己的话，并表明自己的深厚眷念之情，然后再彼此分手。

"却语"便是说出对方的短处和隐秘，因此首先必须伺察出他的短处。对方言语一多，必定有所失误，自然暴露出很多短处。要研讨他的短处，加以验证，同时指出他的失言之处，触犯了当前的忌讳和禁令，从而打动他，抓住他。然后，与他交好，使他安心，把话收藏起来，为他保密，再让他离开。一定不要把自己的弱点显示给见闻广博的人。

"摄心"就是收服人心。如果碰上爱好学习、富有才艺的人，就为他宣传，使他的名声传到远近各地；一旦他的才艺得到验证，自己便对他的奇特之处表示惊叹。那么，这个人一定会把心交给自己。又使那人的才艺在众人面前呈献出来，并用古人成功的事实来验证他从前的表现，自己竭诚地为他高兴。如果碰上沉迷酒色的人，便使用音乐去感动他，使他认识到贪恋酒色必然早死，从而产生担心生命短促的想法，再用他所不知道的高雅事情来诱导他，使他喜悦，最终了解到人生的广阔境界，最后到达人生的顶点。

"守义"是把握住别人的内心倾向，了解他安于什么。注意探讨对方的内心想法，以求彼此相合。深入探讨内心，就可以掌握住那个人的主要思想。自己既然可

以从外部来控制那个人的内心世界，办事便有了联系和途径，因此会无往而不利，达到得心应手。如果小人紧密勾结，就会走向歪门邪道，任用他们，就可能导致国破家亡。如果不是贤德和聪明的人，便不能用道义来治理家和国。圣人之所以推崇微妙之道的原因，就是因为它的确可以使得国与家都能转危为安，进而救亡图存。

本章释评

本篇是纵横家的心传之经，即如何开动脑筋去揣摩对方心理，然后采用不同的手段去笼络控制对方。本篇共阐述了七条揣摩并笼络对方的秘诀：1. “见形为容，象体为貌”。即通过观察对方的表情行为，把握其内心的思想情感。但是，此法只可用于浅薄而无操守的对象，不可用于有操守的人物。2. “闻声和音”。即分析了解对方的话语，再加以应和，达到彼此感情融洽、语言投机。3. “解仇斗郄”分两个方面：一方面是解除弱小者对自己的仇恨，以减少敌对力量；一方面是挑动强大的对手相互斗争，以削弱他们，坐收渔翁之利。4. “缀去”指用语言维系离开者的情感。5. “却语”是侦察并抓住对方的把柄，先威胁恐吓，再安抚收服。6. “摄心”，即投其所好而使对方归附自己。7. “守义”就是掌握对方的内心世界和特点，然后根据各人的特点，或者任用，或者拒绝。本篇所讲的这些秘诀，往往为某些政治家、外交家们所心领神会。人们称这样的政治家和外交家工于心计，可谓老谋深算。